《哈佛商业评论》精粹译丛



领　导

亨利·明茨伯格　等著
思　　铭　　　译

中国人民大学出版社　 哈佛商学院出版社

图书在版编目（CIP）数据

领导/科特等著；思铭译
北京：中国人民大学出版社，1999.12
（《哈佛商业评论》精粹译丛）
书名原文：Harvard Business Review on Leadership

ISBN 7-300-03352-0/F·998
Ⅰ.领…
Ⅱ.①科…②思…
Ⅲ.领导学-管理-文集
Ⅳ.C933-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（1999）第 56249 号

《哈佛商业评论》精粹译丛
领导
亨利·明茨伯格　等著
思铭　译

出版发行：中国人民大学出版社
（北京海淀路 157 号　邮编 100080）
发行部：62514146　门市部：62511369
总编室：62511242　出版部：62511239
E-mail：rendafx@public3.bta.net.cn
经　　销：新华书店
印　　刷：北京丰台丰华印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32　印张：7.25 插页 3
2000 年 1 月第 1 版　2000 年 1 月第 1 次印刷
字数：149 000　印数：1－10 000

定价：19.00 元

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review，HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了HBR的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和MBA及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

经过20年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年10本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的谢意。

译者前言

在企业里做事，免不了常常遇到这样那样的管理问题，诸如别人对自己的管理；自己对别人的管理等等。一般而言，当观察别人的管理行为时，往往会发现诸多弊端；而反省自身的行为处事时，成功了欣喜之情自不待言；失败了则往往轻易地便把责任归咎于他人。记得读研究生时，一位老师曾经说过，原先他读一本书时，很容易发现作者的疏漏之处继而猛烈抨击之。而今则是自觉地寻找书的优点，然后问一问自己能否做到与别人一样，甚至更好；发现不足之处时也是先问一问自己能否避免。我想，对待管理也应如此。面对别人的长处要常常问一问自己能否做得一样进而更好；面对别人的短处也要首先问一问自己能否避免犯同样的错误。

所谓“厚积薄发”、“熟能生巧”，显然，对待管理这一复杂的系统工程，仅凭上述两个问题是难以全面地了解并掌握其精髓，进而成为一名成功的管理者的。回顾多年来自己所遇到的大大小小各类管理问题，不时令我陷入深深的思索：管理的内涵究竟是什么？成功的管理者与失败的管理者的本质差异究竟何在？又有哪些前沿性的管理理念和管理技巧是我急需借鉴和掌握的？

真是无巧不成书，正在我为此寻寻觅觅的时候，中国人民大学出版社的闻洁老师打来电话，问我是否有兴趣翻译一本精选自《哈佛商业评论》杂志的论文集。初闻此言，真是喜忧参半。喜的是书中所选文章皆为大家(如加拿大 McGill 大学管理学教授亨利·明茨伯格；哈佛商学院领导学教授、被誉为当今世界关于领导学和变革最具权威的发言人约翰·P·科特；哈佛商学院商业伦理学教授约瑟夫·L·巴达拉科等）之作，有幸翻译此书必将使自己管理方面的修养更上一层楼；忧的则是工作较忙，恐难在规定的时间内完成任务；同时，更担心的是自己才疏学浅，难以贴切地再现这些举世闻名的大家之作。权衡再三，最终还是把这本书接了下来。

翻开管理大师的传世之作，每每或感觉豁然开朗，或仿佛当头棒喝，真真如佳音缭绕，让人不忍释手。于是乎，时间便如海绵里的水，不断地滴滴答答下来，终于让我在规定的期限内完稿。阖卷而坐，几个月来的酸甜苦辣依旧历历在目，它们不仅使我真正理解了究竟什么是管理，什么是领导，管理者的工作到底是什么，以及如何才能成为一名成功的管理者等问题；同时，还使我领悟了许多做人的道理。我想，传世之作之所以能够传世，其道理就在于此吧。

概要地讲，本书的 8 篇论文中讲述了许多来自管理世界的真实故事，所讨论的问题基本上集中于两点：其一，究竟什么是管理和领导？管理者与领导者之间有什么区别？二者的工作究竟涵盖哪些内容？其二，如何才能成为一名成功的管理者？

在 8 篇文章中，有 5 篇侧重于讨论第一个问题。它

们是：亨利·明茨伯格的《管理者的工作：传说与事实》、亚伯拉罕·扎莱兹尼克的《管理者与领导者：二者有什么不同?》、查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗的《首席执行官（CEO）引航之路》、罗纳德·A·海费茨和唐纳德·L·劳里的《领导的工作》以及约翰·P·科特的《领导者真正做什么?》。

明茨伯格通过对5名首席执行官的研究及对他人研究成果的分析，向长期以来关于管理者工作的四种传说提出了挑战。他指出，传统的有关管理内涵的界定是不符合实际的。明茨伯格认为，管理工作涉及人际、信息和决策三个方面。而这些方面的工作又要求管理者具备如下技能：发展与同行间的人际关系、进行谈判、激励下属、解决矛盾、建立信息网络和传递信息、在几乎没有信息或仅有少量信息的前提下决策以及分配资源等。明茨伯格强调，一个好的管理者应当善于经常自省。

在《首席执行官（CEO）引航之路》一文中，查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗分析了对世界各地160位首席执行官的访谈，并对其态度、活动和行为进行了考察。最终确认首席执行官的工作取向有五种，它们是：战略、人才、专长、控制和变革。查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗强调，若想取得成功，首席执行官必须选择与组织及其具体商务环境相适宜的工作取向。

《领导的工作》一文对领导的工作进行了界定。文章指出，当前，越来越多的公司面临着适应性的挑战。全球范围内的经济、社会、市场以及技术的变化，迫使这些公司必须澄清其自身的价值观，开发新的战略并学

习新的运营方法。而面对上述挑战，领导者最重要的任务就是，动员组织的全体员工去做适应性工作。文中，作者提出了领导适应性工作的六点原则：登上瞭望塔；确认适应性挑战；管理痛苦；保持良好的注意力；将工作交还给员工；倾听群众的呼声。

在亚伯拉罕·扎莱兹尼克的《管理者与领导者：二者有什么不同?》和约翰·P·科特的《领导者真正做什么?》中，对管理和领导的不同工作、以及管理者和领导者的不同特点进行了区分。科特认为，领导和管理构成同一过程中既相互区别又相互补充的两个体系，它们各有其自身的功能和特点，同时又都是当今的经济条件下组织取得成功所必不可少的组成部分。但具体而言，管理是用于应对复杂性的；而领导则是与变革相对的。在当今激烈竞争和变化不定的环境中，组织所面临的真正难题是：如何将强有力的领导与强有力的管理结合起来并使其相互制衡。

下面的3篇文章则从不同的角度探讨了如何才能成为一名成功的管理者。

《管理的人格层面》一文，从人格的角度强调如何才能成为一名成功的管理者。文章通过生动而真实的案例告诉人们，许多管理工作看似简单却决非简单，管理者需要熟悉融资、产品开发、市场营销、产品制造、技术开发以及其他更多的知识；需要精通战略、游说和谈判的技巧。与此同时，远见、坚韧、激情、智慧、伦理水准、勇气和顽强也是成功的管理者必不可少的素质。

《管理者怎么了?》一文则认为，80年代美国所谓

的新型管理观念的出现，并没有像管理者们所期望的那样标志着美国商务活动的复兴，而且，这些管理时尚也没有带来其承诺的相应结果。文章强调，如果商界领袖意欲扭转这一态势，就必须重申管理的职责，首先从实用主义做起。文章指出，现实的管理者应对公司的生存环境感觉敏锐，并能正视不确定性，他们关注产出并讲求实效。

在《建设性性格的培育》一文中提出了“界定时刻”的概念。巴达拉科认为，界定时刻促使执行官们透过表面现象，重新探究企业生命的核心价值观和基本准则，一经发现，这些价值观和准则便将更新其工作目标，进而为其带来行为上的精明、注重实效和贤德。为此，巴达拉科向我们提出了三个问题：我是谁？我们是谁？以及我们的公司是谁？他强调，通过对上述三种情形的界定，管理者便能够成功地在诸多正确的选择中进行决策，并从容地应对那些最模糊难懂、最具挑战性和最本质的商业难题。

纵观全书，尽管每篇文章的侧重点各不相同，然而其最终目标无疑是一致的，那就是：帮助读者成为一名成功的管理者。相信读者在读完本书后不难发现，若想成为一名成功的管理者，其首要前提是：成功地管理你自己。

我要感谢中国人民大学出版社的闻洁老师给了我这个机会，使我得以先睹世界级管理大师们的风采，并有幸借自己之手将其介绍给中国的企业界和管理学界读者；感谢闻洁老师在本书的翻译和编辑加工过程中给予我的帮助和指点，没有她的辛勤工作，就不会有本套丛

书的问世。同时，我还要对徐陆载、蒋晓敏、卢雪梅、李丹、蒋阳林等人为本书进行了大量的资料核对工作一并表示感谢。

思　铭

1999年12月

目录

1. 管理者的工作：传说与事实　1
亨利·明茨伯格

2. 领导者真正做什么？　37
约翰·P·科特

3. 管理者与领导者：二者有什么不同？　62
亚伯拉罕·扎莱兹尼克

4. 建设性性格的培育　90
约瑟夫·L·巴达拉科

5. 首席执行官（CEO）引航之路　115
查尔斯·M·法卡斯　苏丝·怀特劳弗

6. 管理的人格层面　147
托马斯·蒂尔

7. 领导的工作 169

罗纳德·A·海费茨　唐纳德·L·劳里

8. 管理者怎么了? 196

尼汀·诺瑞尔　詹姆斯·D·伯克利

1. 管理者的工作：传说与事实[1]

亨利·明茨伯格

作者简介

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），长期担任加拿大蒙特利尔市麦吉尔（McGill）大学管理研究部教授、法国Fontainebleau市欧洲管理学院（INSEAD）的组织学教授。其研究领域涉及一般管理学、组织学；目前致力于考察管理的本质及模式、组织的形式及战略形成过程。著有90多篇论文和7部专著。

内容提要

《哈佛商业评论》（HBR）经常再版那些至少是15年前发表的、具有永久性价值的经典文章。基于这种考虑，在这里我们提供了这篇关于管理者

① 原文发表于《哈佛商业评论》1975年7/8月号。重印号90210。

实际在做什么的富于思想性的文章。尽管本文最初发表于1975年7/8月号的《哈佛商业评论》(HBR)，亨利·明茨伯格的研究仍然不能满足当前读者的需要：最近两年来要求对其再版的信息已经超过了22 000条。

亨利·明茨伯格力图探究管理者都做些什么。通过他本人对5名首席执行官的研究，以及对他人这方面研究成果的分析，亨利·明茨伯格得出结论：管理工作将涉及人际、信息和决策等方面，而这些方面的工作又要求管理者具备以下一系列技能：发展与同行间的人际关系；进行谈判；激励下属；解决矛盾；建立信息网络和传递信息；在几乎没有信息或仅有较少信息的前提下进行决策以及分配资源等。

作者通过自己及他人的研究，提供了一系列事实，揭开了蒙在管理者及其行为上的面纱。作者强调，一个好的管理者应是一位善于自省的管理者；与此同时，作者还提出了一系列问题，用以帮助管理者对本人及所做工作的性质进行分析。

文中，明茨伯格还对15年后的状况做了分析。

如果你问一位管理者平时他都做些什么，他极有可能这样回答：计划、组织、协调和控制。尔后，如果你去考察他们所做的事，而你的考察结果与其回答截然不同，请不要对此感到惊奇。

如果管理者被告知一个工厂刚刚被烧毁，管理者立即建议对方去看看是否需要什么临时性安排，如通过国外分公司向客户供货，这位管理者所做的是否就是所谓的计划、组织、协调和控制呢？如果他或她送给某雇员一只金表，或在参加贸易研讨会后带回有关新产品的有趣观点以供员工们思考，对此又应如何定性呢？

由法国实业家亨利·法约尔（Henri Fayol）于 1916 年首次引进的，目前已主宰管理学词汇的这 4 个词汇，实际上未能告诉我们管理者真正在做些什么。至多，它们也只是表达了管理者工作过程中某些含混的目标。

极为关注进程和变革的管理界人士，已经有半个多世纪没有认真地探究以下这些最基本的问题了：管理者都做些什么？如果对此没有确切的答案，我们该如何教授管理学呢？我们又该如何为管理者设计计划和信息系统呢？进而，我们又该如何改进管理实践呢？

管理者都做些什么？这个问题甚至连某些管理者本人也并非总是很清楚

在现代组织中，对于管理工作性质的忽略，可从不同的角度体现出来——从某些成功的管理者对其从未在管理培训方面花过一天时间的吹嘘中；从那些从未真正理解管理者究竟想要什么的公司主要设计者的身上；从塞满垃圾信息的计算机数据库中——管理者从未

使用过某些分析家们认为必要和有趣的在线管理信息系统（MIS）。而最重要的也许是：我们的大型公共组织无力真正解决它们最严重的政策问题，由此揭穿了我们的愚昧无知（见下文中的“文章点评”）。

在一窝蜂地追求生产自动化、在市场营销和金融领域使用管理科学、利用行为科学的技巧解决雇员动机问题等等的过程中，管理者（这一组织或其从属单位的负责人）却被遗忘了。

在这里，我宁愿将读者从法约尔的著述上拉开，向其介绍一些更有力度且更为实用的有关管理工作的描述。这些描述来源于我本人的观点，以及关于不同的管理者如何使用时间的调查结果。

在上述调查研究中，有些是对管理者进行近距离的观察；有些是对其富于细节性的日记进行分析；还有些是对其履历进行的考察。各种各样的管理者都被包含在内——领班、工厂主管、人事经理、医院管理者、地区销售经理、公司总裁、国家总统，甚至街头流浪者的头目。他们分属于不同的国家，包括美国、加拿大、瑞典和英国等（见下文中“关于管理工作的研究状况”）。

把所有这些研究结果综合起来，便构成了一幅有趣的图画、一幅与法约尔古典观点的立体主义抽象画不同的、类似于文艺复兴时代的图画。从某种角度来说，这幅画对于任何一位曾在管理者办公室里呆过一天的人，不管他是站在办公桌前面还是坐在办公桌后面，都是一清二楚的。与此同时，这幅画也会使我们对许多早已接受的有关管理工作的传说产生疑问。

管理工作的四种传说与事实

关于管理者的工作究竟是什么，存在着四种经不起实践检验的传说。

传说一：管理者是深思熟虑的、系统的计划者。有关这一论点的证据铺天盖地，但没有一个能够真正地证明这一点。

事实一：无数的研究表明，管理者以一种不松懈的态度对待工作，简洁、多样化和连续性构成其行为特征。与此同时，管理者有着强烈的付诸行动而非深思熟虑的倾向。请看以下的证明：

在我所研究的5位首席执行官的活动中，其活动持续时间有一半不超过9分钟，超过1小时的仅占10%。[1]一项对56位美国领班的调查表明，他们每8小时从事583项活动，每项活动的时间平均仅为48秒。[2]无论是首席执行官还是领班，其工作节奏都是毫不松懈的。从早晨上班直至晚上下班，首席执行官们面临着不间断的电话和邮件，中间小憩和中饭也不可避免地与工作有关，下属们似乎要夺走他们的每一分钟。

一项对160名英国中、高级管理者的日记调查显示，他们不被打断地工作半小时或半小时以上的机会，每两天中只有一次。[3]

你不被打扰地连续工作半小时的机会有多少？

在我所研究的首席执行官中，与他人的会面有93%是基于特定的安排，而不限时间的参观考察只占其全部时间的1%。每368次会面

中，总会有一次与特定的议题无关，被称为泛泛的规划。而另一位研究人员发现，在不止一个的案例中，管理者声称，他们曾通过泛泛的交谈或非特定安排的人际交往获得了重要的外部信息。[4]

这是古典观点所描述的计划者吗？看来很难得出这样的结论。管理者往往只对工作的压力有所反应。我所研究的首席执行官们，往往会停下手头的工作，在会议未完时离开会场，或放下案头的工作而召见某一下属。其中还有一位总裁，不仅其办公桌位于能够一览整个大厅的位置上，而且每当只有他一人在办公室时便敞开屋门，以方便下属进来"打扰"他。

显然，这些管理者意在鼓励信息的流动。而尤其值得注意的是，管理者似乎被其工作所累。他们十分珍惜时间的机会成本；同时，他们也时刻意识到自己的职责——信件需要回复，电话应予答复，如此等等。看来，管理者似乎总是被可以做什么和必须做什么的选择所烦恼。

当管理者必须做计划时，他们也只是对绝对具体的日常活动而非不着边际的想法（如两周以后公司的山地休养）进行计划。首席执行官的计划似乎只存在于他们自己的头脑中——作为一种灵活的，同时又往往是具体的倾向存在。尽管存在着传统的描述，通过以上分析我们还是不难看出，管理工作不会产生深思熟虑的计划者。管理者对激励产生回应，他们受制于自身的工作，不喜欢工作被延误。

传说二：富有成效的管理者不存在常规工作。管理

者们总是被告知应在计划和授权方面多花时间，而在访问消费者和谈判方面少花时间。然而，这并不是管理者真正的工作。引用一个流行的比喻，一个好的管理者就像是一个好的指挥员，要在事前精心安排好每件事，然后坐下来处理偶发的意外事件。然而，令人遗憾的是，事实似乎并非如此。

事实二：管理工作涉及一系列日常工作的处理，包括仪式、庆典、谈判，以及对把组织同其环境联系起来的软信息的处理。请看有关的研究论证。

一项对小型公司总裁的调查表明，他们经常从事事务性工作。其原因在于，他们无力支付专门人士的费用，而且业务部门的人手太少，一旦有人缺席，总裁就必须顶上去。[5]

对销售经理和首席执行官的有关研究显示，只要他们想留住客户，那么访问重要的客户就会成为其正常工作的一部分。[6]

有人曾半开玩笑地说，管理者的工作就是接待来宾，从而使他人能够正常工作。我在研究过程中也发现，参加某些特定的仪式，如会见社会显要、赠送金表、主持圣诞晚餐等等，全都是首席执行官份内的工作。

有关管理者信息流的研究表明，管理者在获得外部“软”信息（鉴于管理者的地位，许多外部信息只有他们才能得到）并将其传递给下属方面，扮演着重要的角色。

传说三：高级主管最需要由正规的管理信息系统提

供的综合信息。就在不久以前，管理信息系统（MIS）这一名词在管理学论证中还随处可见。按照古典的观点，正规的、处于层级系统最高位的管理者，将通过一个巨大的、综合的 MIS 取得其所需的全部信息。然而，近期以来，这些巨型的 MIS 趋于失灵——管理者们不肯使用它们，以往的热情已经消失。为什么会变成这样？我们看一看管理者处理信息的过程就会明白。

事实三：比照文件类信息，管理者极为推崇口头交流、电话和会议。请看以下数据：

英国的两项调查显示，经理们工作时间的 66%～80% 花在口头交流上。[7]在我对美国的 5 位首席执行官的研究中，这一比例为 78%。

今天的传说明天可能成为现实——这正是管理者喜欢道听途说的原因所在

这 5 位首席执行官将处理邮件视为负担。其中的一位在星期六的早晨，仅以 3 小时便处理完他所谓的“垃圾”——142 封邮件。他将那一周收到的第一封邮件（一份标准的成本报告）扔到一旁，并且说：我永远也不会看这种东西！

在我进行调查的 5 周里，5 位首席执行官对 40 份常规报告中的 2 份、104 份期刊中的 4 份立即做出了回应，而对其他绝大部分则仅仅是例行公事地浏览一下。而且，这 5 位首席执行官（其领导的组织均具备一定规模）所关注的也主要限于自身；也就是说，他们及时回复的不是别的，其中的 25 封是我在这 25 天中寄给他们的调查问卷。

上述分析显示了这样一种有趣的现象：全部邮件中，只有13%是具体的、能够即时发挥作用的。进而我们又发现，多数的邮件并没有提供当前的、有价值的信息，如竞争者的活动、政府立法人员的取向、昨晚电视节目的收视率等等。然而，正是这些信息，牵扯着管理者的精力，打断他们的会议，改写着他们的日程安排。

现在，让我们来看另一个有趣的发现。管理者们似乎颇为青睐那些"软"信息，尤其像传说、小道消息、猜测等等。为什么会这样呢？原因就在于它的时间性。今天的传说，明天则可能成为现实。如果某位错过了一个重要电话的管理者，事后发现其公司的最大客户正与自己的主要竞争者一起打高尔夫球，那么，他便会预见到下一个季度报告中销售量的锐减，但是已经为时太晚。

如果打算评估传统的、整合的、"硬"的MIS的信息的价值，首先就应弄清这一信息对于管理者的两个基本用途：确定问题的所在及机会的大小[8]；构建心理模式（如组织的预算系统如何有效运作，消费者怎样购买自己的产品，经济中的变化如何影响组织等）。数据表明，管理者确认决策环境、构建模式，并不是以MIS中的整合信息为依据，事实上，他们所依据的往往是某些特定的极少量的信息。

请听一听曾研究过罗斯福总统、杜鲁门总统和艾森豪威尔总统的信息收集习惯的理查德·诺伊施塔特（Richard Neustadt）说过的话：帮助总统决策的不是那些泛泛的信息，不是总结，不是综述，不是淡而无味的

信息混合。帮助总统决策的，是那些在其头脑中切实存在的、细节性的点滴事实的综合，是它们在其头脑中勾勒出的相关的图画。作为总统，他们必须尽可能宽泛地了解与其有关的事实、观点、说法等的方方面面，他们必须成为自己头脑的主宰。[9]

管理者对于口头信息的看重，使以下两点显得更为重要：(1) 口头信息存储于人们的大脑之中，只有当人们将其写下来以后，才有可能被存储于组织的档案——文件袋或磁盘中。显然，管理者不可能将其听到的大多数内容写下来，因而，组织的战略数据库不是在计算机中，而是在人脑中。(2) 对于口头媒介的广泛使用，说明了为什么管理者对于工作的下放如此为难。将一项工作的全部资料交给下属，并不像看起来的那样容易，管理者必须花费时间将其“挖掘”出来，然后再告诉下属，这一过程是如此漫长，甚至还不如自己做反倒来得容易。于是，管理者被自己的信息系统推入了一种工作下放的“两难”境地：要么自己做得太多，要么不怕费时费事将工作交给下属。

传说四：管理乃是、或者至少是正在迅速地演变成一种科学和一门专业。任何一种关于科学或专业的定义都可以表明，这种说法是错误的。只要对管理者进行简短的观察，就能发现这一点。任何一门科学都将涉及系统的、经过分析决策而成的程序或步骤的制定，如果我们连管理者使用的程序究竟是什么都不甚明了的话，我们又怎能将其描述成科学呢？同时，在我们不能界定管理者应该学些什么的时候，我们又怎能称其为一门专业

呢？总而言之，任何一门专业都将涉及“某门学科或科学的知识”。[10]

事实四：管理者的工作计划（时间安排、信息处理、决策制定等）都是在大脑深处进行的，因而，在描述这些过程的时候，我们往往使用“判断”、“直觉”等字眼，而很少意识到这正意味着我们在这方面的无知。

正因为如此，当我开始从事这项研究时，对得出的结果感到十分震惊。我所研究的每一位首席执行官（他们个个精明强干）都与100年前（或者说1 000年前）的类似角色没有根本区别。尽管他们需要的信息可能有所不同，但他们获取信息的方式是相同的，都是通过口头交流。当前，管理者的决策本身可能涉及到现代科技，而其用以决策的程序却与19世纪没有什么两样。即使是对组织的某些特殊工作至关重要的计算机，对于总经理的工作程序也没有什么明显的影响。事实上，管理者置身于这样一个怪圈中：其工作压力越来越大，而来自管理科学的帮助却少而又少。

我们看一看管理工作的现实就不难发现，管理工作是极为复杂和艰难的，负有众多责任的管理者不堪重负，却又难以将工作下放。其结果就是，管理者超负荷工作，且承担众多的特定任务。简洁、断续、口头交流构成其工作的特点，而恰恰又是这些特点，成了进一步改善管理的障碍。如此的结果就是，管理学家们将精力集中于研究组织的特殊功能，因为这样就可以使对于程序的分析和相关信息的评估变得容易些。[11]

与此同时，管理者面临的压力越来越大，原来只需向所有者和上级主管报告的事情，目前则扩展到了下属

（他们打着"民主"的旗号，不断削减管理者不加解释便可发号施令的权限），以及各种外部势力（包括消费者群体、政府代表等）。对此，管理者求助无门。实际上，能够对此提供帮助的，首先就是弄清管理者的工作究竟是什么。

再谈管理工作的基本内涵

早些时候，我把管理者定义为管理某一组织或其从属单位的人。除了首席执行官以外，这一定义还包括副经理、主教、主管、曲棍球教练以及首相等。所有这些管理者，都被委以负责管理某一组织的权力。权力带来社会地位，由此产生各种各样的人际关系。而所有这些，又自然而然地引出获取信息的各种途径；反过来，信息又能帮助管理者制定组织的战略和决策。

管理者的工作，可以依据不同的角色，或与特定职位相联系的组织行为序列来描述。在（图1—1）管理

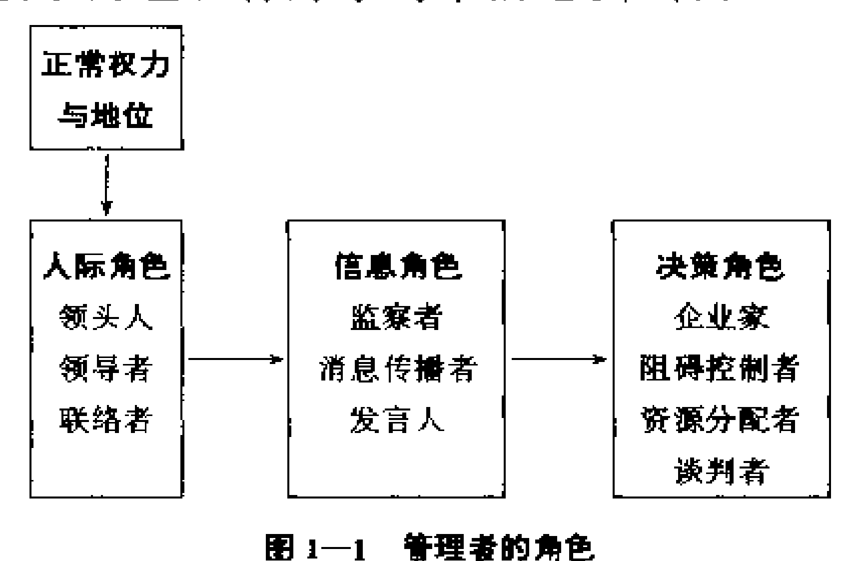


图1—1 管理者的角色

者的角色中，我将其归纳为10种角色。读者将会看到，正常的权力赋予管理者3种人际角色，这3种人际角色又产生3个信息角色；二者综合起来，又赋予管理者4种决策角色。

人际角色

在管理者的各类角色中，有3种直接来源于正常的权力并涉及基本的人际关系。首先就是作为“领头人”的角色。作为组织的头目，每一位管理者都必须承担参加某些庆典的任务，如总统会见来访的显要人物；主管参加车床操作工的婚礼；销售经理邀请重要的客户共进午餐等等。

我所研究的首席执行官，与人接触时间的12%是用于应付各种庆典；17%的信函是用于处理与其地位相关的感谢信和各种要求的。举个例子，在一封寄给公司经理的信中，要求其将公司产品无偿赠与残疾儿童；再如，需要签名的毕业文凭被放在校长的案头，等等。

上述涉及人际关系的职责履行常常是例行公事的，不涉及重要的沟通和重大的决策制定。然而，它们对于组织功能的顺畅运行至关重要，因此丝毫不能忽视。

管理者需对本单位员工的工作负责，由此，引出其“领导者”的角色。管理者的某些行为直接涉及领导权的问题。例如，在绝大多数组织中，管理者通常负责本单位员工的聘用和培训。

不仅如此，管理过程中也存在着诸多间接地与领导

角色相关的问题。举个例子，每个管理者都必须鼓舞和激励员工，从而使其个人的需要与组织的目标协调一致。事实上，每一次与管理者接触，下属们都力求摸清他们的意图，例如：他是否赞成这样做？他希望以何种方式制定报告？他是对市场份额更感兴趣还是对高利润更感兴趣？如此等等，不一而足。

管理者的影响力最能由领导者的角色得以体现。正式的地位赋予其巨大的潜在权力，而领导权则在相当大程度上决定了这种权力得以体现的程度。

管理学文献一向承认管理者的领导者角色，尤其当其与激励机制相关时更是如此。与此相对比，这些文献直到近期也很少提及管理者的联络者角色，当处于这一角色时，管理者主要与其控制的垂直指挥链以外的关系进行联络。从对管理工作的研究中发现，管理者同公司外人士接触的时间与其同下属交流的时间一样多；同样令人吃惊的是，其与上级联络的时间极少。无疑，若能充分认识管理者的联络者角色，对更好地理解上述研究发现是极有帮助的。

罗斯玛丽·斯图尔特（Rosemary Stemart）的研究显示，在英国，160名中高层管理者的时间安排中，有47%是用于同公司外人士接洽；41%用于同内部人员联系；而只有12%用于同上级交流。罗伯特·H·格斯特（Robert H. Guest）对美国工头的研究中，上述数字分别为44%、46%和10%。而我对于首席执行官的研究中，这一比例又分别为44%、48%和7%。

在我所进行的研究中，首席执行官们接触的对象五花八门，各种各样，具体包括下属、客户、业务联系

人、供给方、同行（即类似组织的管理者）、政府及贸易组织的官员、其他公司董事会的董事，以及与公司无直接关系的个体等等。执行官们的时间分配及来自上述人员的邮件的状况（图1—2）。同样，格斯特的研究也表明，工头们接触的人员数量众多，范围广泛；具体而言，其行业中极少有少于25种的，通常都要超过50种。

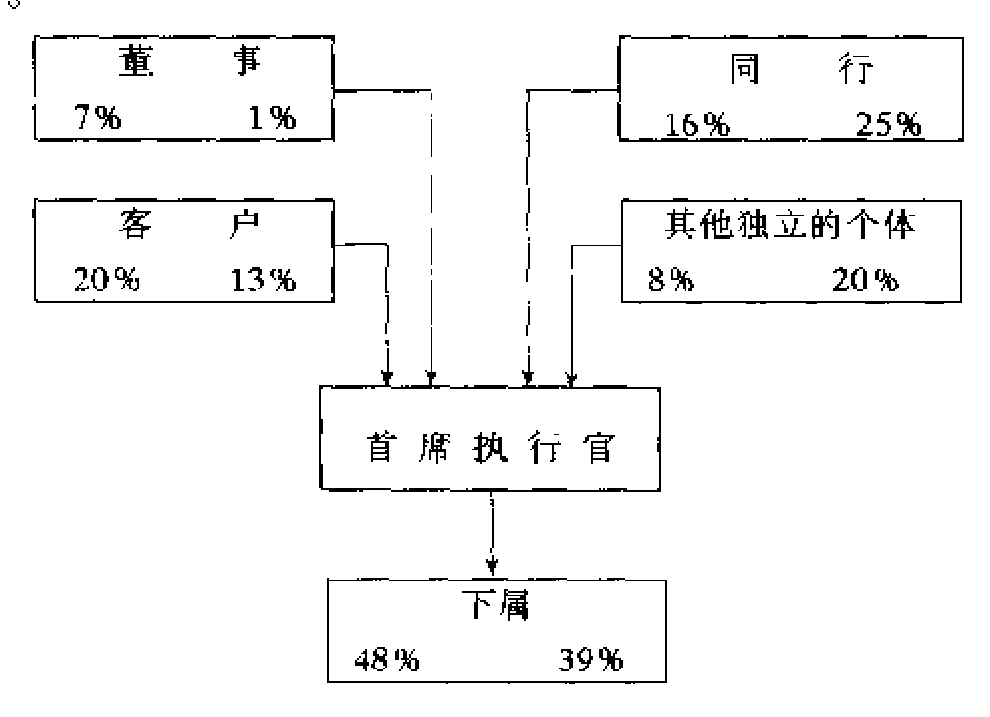


图1—2 首席执行官的接触对象

信息角色

无论是同下属，还是同组织外其他人员的人际交往过程中，管理者都是处于组织的神经中枢地位，管理者可能不完全了解每一件事，但显然要比其下属们知道的

多得多。

研究表明，这一点无论是对街头的丐帮老大还是美国总统而言都是成立的。乔治·C·霍曼（George C. Homans）在《人群》杂志的一篇论文中对此做出了解释。乔治认为，之所以如此的原因在于，一方面这些人都处于信息流的中心；另一方面他们都与本群体外人士联系的更为紧密，如丐帮老大比他的任一追随者与外界的联系都多。[12]至于总统，理查德·诺伊施塔特如此描述道：富兰克林·罗斯福收集信息的方法极富成效。"他会叫你进来"，一次，他的助手这样告诉我，"然后他让你去收集某一复杂事件的信息。经过若干天艰苦的工作后，当你交上来自辛勤劳动的得意之作后便发现，他已经全都知道了，甚至比你知道的还多得多。他从别人不知道的信息源处获得信息。通常，他对你这样做过一两次后，你便会更加小心谨慎地去收集你所需的信息了。"[13]

当我们对领导者的人际角色和信息角色进行考察的时候，我们便不难发现罗斯福是如何获得这些信息的。作为一名领导者，管理者可以轻易且正当地与组织内任一员工接触；与此同时，联络者的角色使管理者比其下属获得更多的外部信息。在外部接洽中，管理者往往是与其地位相当的人接触，而这些人同样居于他们组织的神经中枢地位，这样，管理者便逐渐拥有了自己强大的信息库。

信息加工是管理者的关键工作之一。在我的研究中，首席执行官们与人接触时间的 40% 是用于传递信息；而来函的 70% 是纯信息性的。管理者们不会离开

会议或挂断电话而去工作。在相当程度上，沟通就是他们的工作。以下3点描述了管理工作的信息层面。

1. 作为监察者。管理者不停地监测环境、探问各种联络者及下属以获取完整的信息，而这些信息的获得也绝大部分来自人员接触。请记住，管理者通过监察者的角色所获取的信息，绝大多数是口头形式的，包括传说、小道消息以及猜测等等。

2. 作为消息传播者。管理者将某些权威信息径直传递给无缘知此消息的下属。当各下属之间由于某种原因难于沟通的时候，管理者便为其传递信息。

3. 作为发言人。管理者需向组织外人员传递某些信息，如总统要向群众团体发表演说；主管要向供给者建议产品的改良等等。不仅如此，作为一名发言人，管理者还必须与那些对本组织有控制力的人保持联络，并力图做到使其满意。如对主管而言，他必须使工厂领导了解生产线的运行状况。

而大型公司的总裁，则必须耗费更多的时间以应付各类有影响的群体。如必须告知董事和股东公司的财务状况；必须使消费者确信公司会履行其社会责任；必须使政府官员相信公司会遵守国家的各项法令等等。

决策角色

当然，信息本身并不意味着事情的完结；相反，它只是决策制定的基本前提条件。管理工作的研究表明，管理者在组织决策系统中扮演着主要角色。作为一种正

当的权力，只有管理者能够带领组织从事一项新的重要的行动；作为神经中枢，只有管理者拥有全面而最新的、有助于组织制定战略决策的信息。以下从不同的方面描述了管理者作为决策角色的特点。

1. 作为企业家，管理者作为一名监察者，追求组织的不断改进，从而使其适应不断变化的环境。总裁们不间断地寻求新观点，当一个好的点子出现时，他们便会亲自或授权下属（有时规定最后的方案必须由其本人确定）开始一项新的发展计划。

从首席执行官的层次而言，这些新的发展计划存在着两个有趣的特点：(1) 这些计划并不止于某一单个的或是一组决策，它们往往以一系列时间序列的小型决策和活动的形式出现。显然，执行官们通过延长各项计划，一方面可以将其置于纷繁、不连续的总体时间表中；另一方面执行官们自身能够借此对各种观点逐一进行综合考虑。(2) 我所研究的首席执行官们，每一个都同时指导 50 项类似的计划，有些是涉及新产品或新程序；有些则是涉及公关战、现金流量的改进、不良部门的重组、国外分部道德问题的解决、电脑运行的整合以及对不同发展阶段的认识，等等。

在发展的不同阶段，首席执行官们都储备着类似的各种计划的“存货”，就像耍把戏的，他们拥有无数的“包袱”，过一会儿就抖出来一个，演出的每一阶段，他们都有新的内容奉献给观众。

2. 企业家的角色将管理者描述为变革的主动发起者。而妨碍控制者的角色则将其描述成对压力的非自愿回应者。在这里，变革指的是管理者控制之下的变革。

环境的压力是如此之大以致不容忽视，如罢工的迫近、主要客户的破产、供方食言，如此等等，不一而足。对此，管理者必须有所回应。

管理者最稀缺的资源是他们的时间

对管理工作研究颇具成效的莱昂纳多·R·塞雷斯（Leonard R. Sayles）指出，像交响乐的指挥一样，管理者必须“在处理音乐家及外部问题的同时保证乐曲的顺畅进行”。[14]事实上，每一位管理者都必须耗费大量时间来对付各种高压。没有哪一个组织能够永远运行良好，因此，他必须事先考虑好每一种可能性。危机并不总是由于能力差的管理者忽略了某些事情而产生；能力强的管理者也常常会因为没有考虑好事情的各个环节而陷于困境。

3. 管理者作为资源的分配者。无疑，在一个组织中是由管理者决定：谁，将得到什么。或许管理者所分配的最重要的资源就是他或她的时间。接触管理者的途径，事实上就是通往组织神经中枢和决策者本身的途径。与此同时，管理者还负责设计组织的结构，即各种正式关系的格局，它决定了各种工作的分工和协调。

同样，作为资源的分配者，管理者于事前制定组织的重大决策。借助这一权力，管理者保证了决策的内部连贯性。而肢解这一权力，则会导致决策的不连贯性及战略的间断性。

在管理者对他人决策的方面，存在着许多有趣的特点：

第一，尽管资本预算程序（同一时刻不同资本预算

的决定方法）广为流传，但我所研究的首席执行官们仍然做出了许多专门的决定，显然，许多计划不可能坐等像资本预算程序规定的那种良好的成本收益结果。

第二，首席执行官们面临着常人难以想像的复杂选择。他们必须考虑每一决策对其他决策及组织战略的影响；必须确保决策被那些对组织有影响的人物所接受；必须确保资源不能过于分散；必须了解各种成本收益及计划的可行性；同时还必须考虑时间问题。显然，这些问题对每一提案都同样存在。与此同时，尽管过快的批准会造成考虑不周，过快的否定会打击下属的积极性，但是延误则会导致时间的浪费。批准议案的一个简单方法是选人而非选择提案。就是说，管理者批准那些由其信任的人提出的议案。但显然，管理者不能总是使用这一方法。

4. 管理者还是谈判者的角色。管理者有相当多的时间是用于谈判：球队老板与超级巨星签订合同；公司总裁就新的罢工问题进行谈判；经理与商店服务员讨价还价，等等。

这些谈判构成管理者工作中不可分割的组成部分，因为只有他或她有权动用组织资源，并拥有谈判所需的重要信息。

整合工作

至此，相信读者已经明了，管理者的各种角色是很难明确区分开来的。借用心理学的话来说就是他们构成

了一个“完形”，一个整体①。其中，任何一种角色都是不可或缺的。举个例子，不进行联络的管理者将缺乏外部信息，结果，管理者既不能向雇员传递其所需要的信息，又不能制定充分反应外部条件变化的决策。（对于新上任的管理者而言，这一点将成为问题，因为在其能够有效决策之前，他或她必须首先建立联系网。）

那么，对于团队管理而言就存在着问题。除非极其团结一致，否则两或三个人很难共享同一管理职位。[15]换言之，除非他们能够对管理的各种角色很好地重新整合，否则，他们很难进行工作的划分。这里，真正的难题在于信息方面，就是说，除非能够真正地共享信息（如我前面已经指出的口头交流团队），单个的管理工作很难被进一步区分开，比如说，内部角色和外部角色，因为两方面的信息必须被汇集在一起以制定同一决策。

需要提起注意的一点是，我们说10种角色构成了一个“完形”，并不意味着管理者的精力就此要平均分配于这10种角色。事实上，通过研究发现，销售主管似乎花费较多的时间于人际方面，这反映了推销活动的特征；生产主管则花费较多时间于决策方面，这反映出他们更关心生产线的有序运行；而对于人事主管来说，则花费更多的时间于人际角色，因为他们是组织的各组成部分——部门管理的专家。无疑，在任何条件下，人际角色、信息角色、决策角色都是不可分的。

---

① 此处指的整体，不是其组成部分的相加，而是本身的特性——译者注。

如何进行更有效的管理

无疑，对于管理者而言，本文关于管理工作的描述应比其他文章更为有益。之所以这样说的原因在于，是否能够成为卓有成效的管理者，关键的一点在于其对自身工作的内在洞察力如何。工作绩效的好坏，很大程度上依赖于管理者本人对于工作压力和困境的理解以及回应能力。也就是说善于自省的管理者更有望成为富有成效的管理者。下文中“管理者自测题”中的问题看起来较富修辞性；无便是有。尽管这一问题无法简单地予以回答，但是，管理者们还是应该记住它。

现在，再来看一看我们所关心的以下3个方面，首先，我们来看与管理信息的口头性质相关的管理困境问题——授权的两难、信息在一个人头脑中的集中、与管理学家一起工作的难题等。无疑，将组织的信息库集中在管理者的头脑中是非常危险的，一旦他们离开，自然也会带走他们的记忆；同时，当下属们缺少与其主管口头交流的机会时，他们便会处于缺乏信息的不利地位。

1．管理者面临着去寻求如何共享权威信息的系统之路的难题。重要下属的例行汇报、每周有关记录资料的整理、有限范围内的日记交流以及其他类似的方法，会使这一问题得到相当程度的缓解。而当决策必须被制定时，传递信息所花费的时间要比重新获得信息的时间还要长。当然，对此有人会提出保密性的问题。不过，对此，管理者会收到诸如在泄露权威信息与让下属制定有效决策间进行风险评估等的建议。

如果本文存在着单一的主题，那么它就是：管理者

在工作的压力下承担了过多的任务、鼓励（有人）打搅、对任何刺激都反应迅速、追求有形避免无形、对小事决策和快速做一切事情。

2.同样，管理者也面临着来自日常事务的压力。他们必须认真对待每一件事；利用各种分析资料；有时不得不做出必要的让步，以寻求所谓的“退一步海阔天空”。尽管富有成效的管理者能够对大量的各种问题做出迅速回应，但是，其中的难题在于，管理者将会对不同的问题同等对待（同样迅速），从而，难于将大量的支离破碎的各类信息综合成一个整体。

为了进行这种综合，管理者可以借助各类专家的学识来进一步完善自己的模型。如经济学家阐述了市场的功能；相关的具体操作研究人员模拟了财务流程；组织行为学家解释了个体的需要和目的，等等。所有这些模型的有益之处都在于能够被观察和学习到。

在处理复杂问题时，资深的管理者能够凭其与组织内的管理学家的亲近关系而获益甚多。这些管理学专家拥有重要的、管理者本人缺少的资源，那就是时间。管理学家们有时间去钻研那些复杂问题。有效的工作关系能够解决那种被我和我的同事所称谓的“计划的两难”问题。[16]管理者拥有信息和权力；分析家们则拥有时间和技术。从而，当管理者学会让信息共享、分析家懂得适应管理者的需要时，二者之间和谐的工作关系便会一显身手。对分析家而言，适应需要就意味着少去注意方法的形式华丽与否，而多去关注其速度和可行性。

分析家能够帮助高层管理者制定时间安排、提供信息分析、进行项目监测、开发新的模型，以帮助选择、

对可预见的难题设计应急方案、对不可预测的问题提供迅速而不加修辞的分析等等。但是，如果二者间不能很好地合作，从而使分析家游离于管理者的信息流之外，分析家便不能提供上述的帮助。

3. 管理者还面临着如何控制自己时间的难题。他们通过将份内职责转化为优势，将欲做之事转变为份内职责来实现这一控制。我所研究的执行官们只主动进行其份内联系的32%（另外5%为双方协议），而在相当程度上他们致力于调控自己的时间。有两个因素促使他们这样做。

首先，管理者要花费大量的时间去“推卸”责任，因为如果事事面面俱到的话，最终他们将一无所成。失败的管理者抱怨职责本身的过失；而成功的管理者则有效地将份内职责转化为可利用优势。一次讲演可以成为向公众进行解释的机会；一次会议能够对一个绩效不良的部门进行改组；探访一位重要的客户可以获取有用的商贸信息，等等。

其次，管理者要留出一部分时间来做他或她（除他或她以外可能不再有任何一个人）认为是重要的、必须划归自己职责内的事。时间不是原本就有，而是挤出来的。指望能留出一部分时间去思考或进行总体规划无异于期望不再有工作压力。希望有所创新的管理者常主动提出计划，并责成他人收集反馈意见；需求特定信息的管理者建立能使其自动获取该信息的渠道；必须进行某种公关的管理者则可以借此使自己成为公众人物，等等。

教育者的任务

最后，让我们来谈一谈管理者培训的问题。我们的管理学院为培养组织所需的各种专家——管理学家、营销调研人、会计以及组织开发专家等做出了巨大的贡献。但是却没有进行最为重要的对管理者的培训工作。[17]

当进行技术型训练时，管理学院便将开始正规的感知法培训。感知学习是客观的和信息性的，如读一本书或听一个讲座。无疑，许多重要的感知资料与管理者实际面临的问题相类似。然而，对于管理者而言，感知型训练的作用与其对学游泳者的作用差不多。如果学游泳者的教练从未将其带出训练厅、带其入水、并对其成绩进行评判，那么学习者第一次入水时就会被淹死。

换句话说，无论是真情实景还是进行模拟，我们都要通过实践和反馈来教授一门技术，我们的管理学院需要明确管理者所需的技巧，然后，将学生置于真情实景的教学中并对其成绩进行系统评价。

我对管理工作的表述已经涉及了诸多管理技巧，如发展与同行的关系、进行谈判、激励下属、缓解矛盾、建立信息网以及传递信息、在极端模糊的条件下制定决策以及分配资源等。总而言之，管理者需要自省以便能够不断地从工作中学习。

在我们的社会里，没有什么比管理更为重要的了。管理者决定我们的社会机制是很好地为我们服务，还是浪费我们的天才和资源。现在，是抛弃那些传说、现实地学习管理的时候了。只有这样，我们在绩效方面进行

重大改进的“艰苦”工作才有望开始。

关于管理工作的研究状况

为了能够完整地对管理工作进行描述，我对我本人及他人的研究进行了整理。我发现这些研究主要集中于两个方面：一方面是管理工作的特点，如管理者工作多长时间；管理者的工作地点；工作节奏；在何种情况下容易被打扰；和什么人一起工作；利用何种媒介进行沟通，等等。另一方面则是工作的内容，如管理者实际做些什么；为什么这样做，如此等等。对于上述情况有了一定的了解后，研究人员便能够对管理者的实际情况有着更现实的判断。例如，一次会议后，某一研究者可能只知道管理者与 3 位政府官员在华盛顿的办公室里呆了 45 分钟；而另一位研究者却能指出，这位管理者是就某一法律议案提出本公司观点并力图改变某些规定的人。

有关管理的研究成果，有些已广为人知，而更多的则仅仅是作为期刊上的一篇文章或一本教书淹没在众多的资料堆中。这里，我从中摘出一些重要的观点以飨读者。

森那·卡尔森（Sune Carlson）发展了管理学研究中的“日记法”，他研究了 9 位瑞典管理者的工作特点，对每一位都做了详细的活动记录。（卡尔森的研究成果详见其著作《经营管理行为》。）一些英国的研究人员，较著名的如罗斯玛丽·斯图尔特

(Rosemary Stewart)先后采纳了卡尔森的方法。在《管理者与其工作》一文中，她应用此方法记述了160位中高层英国公司管理者的活动。

伦纳德·塞尔斯(Leonard Sayles)的著作《管理行为》是另一部重要的文献。通过一种他称之为“人类学”的方法，塞尔斯研究了美国大型公司中中低层管理者的工作内涵，他穿梭于各大公司之间，将其认为重要的信息搜集成册。

或许此间最著名的一本书应算是《总统的权力》，在书中，理查德·诺伊施塔特(Richard Neusladt)对罗斯福总统、杜鲁门总统和艾森豪威尔总统的权力和管理行为进行了分析。为写此书，诺伊施塔特采用了一些二手资料，并对一些团体进行了采访。

罗伯特·H·格斯特(Robert H. Guest)在《人物》杂志的一文中，描述了美国56位主管一个工作日的具体情况，对其一班8小时的活动做了详细记录。

理查德·C·霍奇森(Richard C. Hodgson)，丹尼尔·J·莱文森(Daniel J. Levinson)，以及亚伯拉罕·扎莱兹尼克(Abraham Zaleznik)对一家美国医院的3位高层主管组成的团队进行了研究，研究结果见《经营管理的精英》一书。在书中，他们对具体工作和社会角色在3个人之间的分工作了详细的描述。

威廉·F·怀特(William F. Whyte)对街头流浪汉进行了研究并写成《街头社会》一书，有趣的

是，书中对街头流浪汉的日常行为和领导权的描述，与乔治·C·霍曼斯（George C. Homans）在《人群》杂志中对公司经理有关问题的描述颇为相似。

我个人的研究涉及了美国5个大中型组织（一家咨询公司、一家科技公司、一家医院、一家消费品公司和一所学校）的首席执行官。利用结构研究的方法，我对每人都进行了为期一周的详细观察，在此期间，对每份过往邮件及与他人的口头接触均做了记录。经统计，我共分析了890份函件和368次口头接触。

文章点评

多年以来，一位读者读过本文后的强烈反应一直深深地印在我的脑海中。他说："你真是使我感觉太好了。我过去总是以为，别的管理者在进行计划、组织、协调和控制，只有我在'忙着'时被打断，从一件事'跳到'另一件事，尽量不使事情变糟。"他的这种反应令我颇感诧异，显然，管理者们应对文中所描述的情况相当熟悉，可为什么他们的反应竟会如此呢？

另一方面，还存在着与此完全相反的反应。当一篇与本文类似的文章在《纽约时报》上发表后，两位新闻界人士要求电话采访，他们问道：对于让管理者最终接受这种观点，我们是否应感到高兴

呢？他们的话又将我带回了现实。是的，他们仅仅读了《纽约时报》上的文章，而《纽约时报》上的这篇文章不会比本文更能令读者接受上述观点。那么，产生这一反应的原因到底又是什么呢？

现在，当我重新阅读此文的时候，我想，对此一种可能的解释就是，对管理的另一层面的介绍没有像人们实际接触到的那样多。与长期以来居于统治地位的职业化或理性层面相比，我喜欢将其称之为悟性层面。一种强调承诺，另一种则注重推断；一种以总体的眼光看待管理，另一种则将其视为某一整体的组成部分；理性层面往往运用理性的数字和文字，而悟性层面则是根植于想像和管理者的总体感觉。

不同的角度代表了不同的认识，而且我相信，它们也能够对不同的管理者对于本文的不同反应做出相应的解释。从理智上讲，它们“知道”管理者在做什么——计划、组织、协调和控制。但是，深入一步它们就不甚明了了。本文的描述可能更贴近其所真正“知道”的人。而对于新闻界人士来说，他们所反对的不是上述层面本身，而是理性层面的表现形式。因为，他们看到了太多的不牵涉个人感情的外部世界。

实际上，管理必然存在两个层面，两个层面之间存在着某种均衡。举个例子，我向来认为管理的沟通在很大程度上是采取口头的形式，电脑的出现不会从根本上改变任何事情——这一观点我现在依然坚持（个人电脑所带来的最大威胁就是管理者可

能会过于看重它，认为从此就可以坐在办公室里通过观看屏幕来进行管理)；同时，我也认为授权的两难可以通过阶段性的信息询问和传递来解决。但是现在，我相信管理者需要有更多的途径来传送他们头脑中的各种想法和印象。这一点可以解释战略设想、企业文化，以及管理的本能和悟性角色中“兴趣”作用的卷土重来。

我用来描述管理工作的10个角色，同样也反映了管理的理性层面，通过它们可以将管理工作剥离而非笼统地聚合。事实上，现在看起来我力图通过这些角色来显示管理次序的努力，似乎与管理的传统层面而非悟性层面更为一致。我们能否这样说，组织的全体人员通过本身的行为向管理者传递信息，而管理者则借助于对这些行为的分析，开发出某种想法或观点，这些想法或观点又进一步激励人们进行下一步的努力呢?

或许，我对于本文的最大失望就在于它没能激发进一步的探索。在一个如此关注管理的社会中，大量的文献却都是表象化和经院式的。当然，有许多研究已持续了15年，但大多数都是在重复以往的论调。尤需指出的是，我们依然无视管理工作的基本内涵，而仅仅是指出了其中主要的和实践中存在的两难问题。

实际上，表象化并非只是有关文献中存在的问题，它也构成管理者工作本身的一种痼疾。原本我以为这一问题是能被解决的，现在，我则将其视为管理工作本身所固有的一部分。之所以这样说的原

因在于，管理本能地依赖于得自近距离接触的、直接的、经验和个体的知识。但是，随着组织规模的不断扩大、多元化趋势的日益明显，这一点将变得愈加艰难，从而管理者本人将越来越趋向于理性层面，而组织中原有的两个层面的微妙均衡则渐渐消失了。

当然，有些组织尽管规模巨大，依然致力于维护其人情味。汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）在《追求卓越》一书中对此作了描述。这本书获得了超乎寻常的成功，而其之所以能够获此殊荣的原因却在于，书中所描述的只是一个例外，一个我们一直向往却无法真正拥有的例外。

15年前我曾说过：在我们的社会中，没有什么比管理更为重要的了。管理者决定我们的社会机制能否很好地为我们服务，还是浪费我们的天才和资源。现在，更是应抛弃那些传说，进而开始正视艰难现实的时候了。

亨利·明茨伯格

管理者自测题

1. 我将从哪里取得所需的信息？如何取得？我能更好地利用各种关系吗？是否有其他人能代替我做一些信息的搜集工作？我在哪些领域是最薄弱的？如何才能使他人为我提供信息？对于那些必须

了解的组织内、外部的事情，我是否已拥有充分的、强有力的心理模式？

2. 哪些信息是需要向下传递的？这些信息对下属的重要性究竟如何？由于信息传递的耗时和不方便，我是否留有了太多的信息？我如何才能使他人获得更多的信息进而更好地决策？

3. 我是否有过早行动的倾向？或者我是否因等待信息而错过了机会？

4. 我正在令我的组织接受什么样的变革步伐？变革是否均衡从而组织的运作既非过于停滞也非过于动荡？我们是否已对变革于组织未来的影响作了充分的估计？

5. 我是否是在信息充分的情况下批准下属的提案？我能否给下属提供更多的有关议案的最终授权？我与下属之间是否已由于其独立地制定了过多的决定而产生了协调的问题？

6. 我对这一组织的印象是什么？这些计划是否早已在我的头脑中以松散的形式存在？我应该使其更为明确从而指导他人的决策吗？或者我需要更加灵活以适应某些变化？

7. 下属们对我的管理模式反响如何？对我本人的行为产生的权力影响，我是否保持了实足的敏感度？我对下属们的回应是否充分了解？我是否掌握了激励与压力间的适度均衡？我是否激发了下属们的内在动力机制？

8. 我应该保持什么样的外部关系？又如何保持？为此，我是否花费了过多的时间？我是否应与

某些人关系更为接近？

9. 我的时间表是否应该更加具体？或者我只是随机应对便足够了？我是否已在众多活动中寻找到了某种平衡，还是只是集中精力于自己感兴趣的职能或问题？在一周或一天的特定时间，我是否做某一特定的事情会更有效率？我的时间表对此有所反映吗？除了秘书以外，是否还有其他人能为我设计时间表？

10. 我是否已超负荷工作？工作量对我的工作效率产生了怎样的影响？我是否需要休息，或者减缓工作的频率？

11. 我是否过于表面化了？我真的能够按照工作的需要迅速且频繁地转变自己的情绪吗？我是否应该减少琐碎的工作，减少被打扰的次数？

12. 我是否在眼前的、具体的事务上花费了太多的时间？我是否已成为工作激情和具体活动的奴隶，从而难于再将注意力集中于某些重要问题？许多关键问题受到了应有的关注了吗？我应花费更多时间去关注某些特定的问题吗？我能否更加审慎从事？我广该这样做吗？

13. 我是否恰到好处地利用了各种媒体？我是否能够自己制作绝大部分的文字稿件？我是否过于依赖面对面的交流，从而致使下属们在信息的获取方面处于不利的地位？我是否已按规定安排好了所有的会议？我是否对手头工作花费了足够的时间？或者我已远离了组织的中心？

14. 我应如何对自己的权力和义务进行界定？

我的各种职责是否已耗费了我的全部时间？我应如何从各种责任中摆脱出来，进而确保组织朝着既定的方向前进？我又当如何将责任转化为优势？

【注释】

[1] All the data from my study can be found in Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

[2] Robert H. Guest, "Of Time and the Foreman," *Personnel*, May 1956, p. 478.

[3] Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (London: Macmillan, 1967); see also Sune Carlson, *Executive Behavior* (Stockholm: Strombergs, 1951).

[4] Francis J. Aguilar, *Scanning the Business Environment* (New York: Macmillan, 1967), p.102.

[5] Unpublished study by Irving Choran, reported in Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*.

[6] Robert T. Davis, *Performance and Development of Field Sales Managers* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1957); George H. Copeman, *The Role of the Managing Director* (London: Business Publications, 1963).

[7] Stewart, *Managers and Their Jobs*; Tom Burns, "The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group," *Human Relations* 7, No. 1 (1954): 73.

[8] H. Edward Wrapp, "Good Managers Don't Make

Policy Decisions," HBR September-October 1967, p.91. Wrapp refers to this as spotting opportunities and relationships in the stream of operating problems and decisions; in his article, Wrapp raises a number of excellent points related to this analysis.

[9] Richard E. Neustadt, *Presidential Power* (New York: John Wiley, 1960), pp.153 ~ 154; italics added.

[10] For a more thorough, though rather different, discussion of this issue, see Kenneth R. Andrews, "Toward Professionalism in Business Management," HBR March-April 1969, p.49.

[11] C. Jackson Grayson, Jr., in "Management Science and Business Practice," HBR July-August 1973, p. 41, explains in similar terms why, as chairman of the Price Commission, he did not use those very techniques that he himself promoted in his earlier career as a management scientist.

[12] George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950), based on the study by William F. Whyte entitled *Street Corner Society*, rev. ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1955).

[13] Neustadt, *Presidential Power*, p.157.

[14] Leonard R. Sayles, *Managerial Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1964), p.162.

[15] See Richard C. Hodgson, Daniel J. Levinson, and

Abraham Zaleznik, *The Executive Role Constellation* (Boston: *Division of Research*, *Harvard Business School*, 1965), *for a discussion of the sharing of* roles.

[16] James S. Hekimian and Henry Mintzberg, "The Planning Dilemma," *The Management Review*, May 1968, p.4.

[17] See J. Sterling Livingston, "Myth of the Well-Educated Manager," HBR January-February 1971, p. 79.

2. 领导者真正做什么？[①]

约翰·P·科特

作者简介

约翰·P·科特（John P. Kotter），哈佛商学院领导学教授，是7部最畅销经济类图书（包括其近著《领导变革》，哈佛商学院出版社，1996年）的作者之一，他的两种录像带也赢得了极高赞誉，其一为《领导者》（哈佛商学院出版社，1991年）；其二为《公司文化》（哈佛商学院出版社，1993年）。在科特教授赢得的众多赞誉中还包括面向商学院研究生院课程设计的艾克森创新奖；面向商业领导学新卓见的约翰逊、史密斯和科耐斯理奖，以及面向《哈佛商业评论》最佳论文的麦肯锡奖。人们普遍认为科特教授是当今世界上关于领导学和变革最具权威的发言人。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1990年5/6月号。重印号90309。

内容提要

领导不同于管理，但其不同之处却并非如大多数人所想像的。我们说，领导既不神奇也不神秘，它与“超凡的个人魅力”以及其他所谓杰出的个人品格无关，它不是某些人的专利，它并不必然优于管理，同样，也不可能完全替代管理。

进一步而言，领导和管理构成同一过程中既相互区别又相互补充的两个体系，它们各有其自身的功能和特点，同时又都是当今经济条件下，组织取得成功所必不可少的组成部分。

管理是用于应对复杂性的。管理的实践和程序在很大的程度上是相对于20世纪新兴或大型的复杂组织而言的。与此不同的是，领导则是与变革相对的。近些年来，它之所以能够变得如此重要，部分原因就在于当今的经济更加富有竞争性，更加趋向于变化不定。更多的变化总是要求更强有力的领导。

今天，大多数的美国公司都是管理过强而领导过弱，它们需要增强领导能力。成功的企业不会坐等领导者的到来，它们会主动地去寻求具有领导潜能的人，并将其置于适当的位置上以培育其领导能力。实际上，通过悉心的挑选、培育和鼓励，许多人都能在商务组织中担任领导的角色。

然而，当人们致力于改进组织的领导能力时应

当记住，过强的领导辅以过弱的管理同样不好，有时甚至还会更糟。组织所面临的真正难题在于如何将强有力的领导和强有力的管理结合起来并使其相互制衡。

领导不同于管理，但其不同之处却并非如大多数人所想像的。我们说，领导既不神奇也不神秘，它与“超凡的个人魅力”以及其他所谓的杰出的个人品格无关，它不是某些人的专利，它并不必然优于管理，同时，也不可能完全替代管理。

进一步而言，领导和管理构成同一过程中既相互区别又相互补充的两个体系，它们各有其自身的功能和特点，同时又都是当今的日趋复杂和动荡的经济条件下，组织取得成功所必不可少的组成部分。

领导补充了管理，但不能替代管理

今天，大多数的美国公司都是管理过强而领导过弱，它们需要增强领导能力。成功的企业不会坐等领导者的到来，它们会主动地去寻求具有领导潜能的人，并将其置于适当的位置上以培育其领导能力。实际上，通过悉心的挑选、培育和鼓励，许多人都能在企业组织中担任领导的角色。

然而，当人们致力于改进组织的领导能力时应当记住，过强的领导辅以过弱的管理同样不好，有时甚至还会更糟。组织所面临的真正难题在于如何将强有力的领导和强有力的管理结合起来并使其相互制衡。

当然，并非所有的人都既擅长领导又精通管理。有些人能够成为卓越的管理者却不能成为优秀的领导者；而另一些人则具有杰出的领导才能，但是，由于种种原因而不能成为强有力的管理者。成熟的公司对两种人同时并重，且力图将两种人纳入同一团队里。

然而，当安排人员进入到具体的工作角色时，这些

公司恰恰忽略了近来的相关文献所谈到的，一个人不能同时既管理又领导。这些公司所追求的，是培育一种领导一管理者。而一旦他们认识到了管理与领导之间的基本区别，他们便能够将其高层人士培育成“双面手”。

管理与领导的差别

管理是用于应对复杂性的。管理的实践和程序在很大程度上是对应于 20 世纪的一个最重要发展：即大型组织的出现而言的。如果缺乏良好的管理，复杂型组织必将趋于一团糟，进而直接危及到他们的生存。而有序的管理则会赋予组织的许多重要方面诸如产品质量、收益等相应的秩序和连续性。

与此不同，领导则是相对于变革而言的。近些年来，领导之所以能够变得如此重要，部分原因在于，当今的经济更加富于竞争性，更加趋向于变化不定。日益迅猛的技术革新、日益增强的国际竞争、市场的放松管制、资本密集产业的生产能力过剩、不稳定的石油卡特尔、垃圾债券的冲击，以及劳动力的变化等等，都是导致这种趋势的要素之一。而如此变化的结果就是，单纯地重复昨日所做之事或仅仅比昨天改善 5% 已经难于确保成功了。在新的环境下，变革日益成为维系生存、增强竞争力的必要条件，而更多的变革总是要求更强有力的领导。

让我们来看一看下面这个与战争相关的简单的类比。和平时期，军队自上而下，通常只要有好的组织和

管理，并辅以集中于最高层的领导即可很好地存在；战争时期则不同，各个层级均需要强有力的领导。我们说至今也没有人能够做到通过管理便使人们有效地投入战争。无疑，在战时，人们必须处于强有力的领导之下。

不同的功能（应对复杂性和应对变革）决定了管理行为和领导行为的不同特点。而每一体系都将涉及：决定去做什么；建立相应的人事网和关系网以完成相应的计划；确保上述人员确实做其应做的事。不同之处则在于，它们实现上述3项任务的方式各不相同。

对于复杂性的管理，首先，公司要进行计划和预算，即确立目标和远景规划（通常是为下月或下年），设计出为达到目标而进行的每一步骤，进而，分配资源以求最终完成既定计划；推动一个组织进行某一建设性变革的领导则不同。它要确立方向，即远景规划（通常是较久远的未来），以及为实现该规划而确立的变革战略。

然后，管理要通过进行组织和人员配备，即确立组织结构；设立相应职位；安排精干人员并与其进行相应沟通；授其相关职权；设立监测系统等等以求实现其计划。与此相对，领导则是与相关人员“结盟”，具体地说就是，与那些理解其规划并致力于实现其规划的、能够结盟的人进行沟通并结成联盟。

最后，管理要通过控制和问题的解决，即以正式或非正式的途径，如汇报、会议及其他方式监测过程和结果，确定偏差，计划并组织解决相关问题等等以确保计划的完成；与此相对，领导则通过鼓舞和激励，即激发

人们本能的、但常常是被忽略的需要、价值观和情感(尽管障碍重重)，来确保人们沿着正确的方向前进。

无疑，对于两种行为的进一步观察将帮助人们更加清楚地认识其具体技巧。

确立方向、计划和预算

既然领导的功能在于从事变革，那么，确立变革的方向就构成领导的基本点。

尽管人们往往将二者混淆，但是，确立方向向来不同于制定计划，包括制定长期计划。计划属管理的内容，具有演绎的性质，其目的不在于变革，而在于产生某种有序的结果；确立方向则更具有归纳性，领导者大范围地搜集信息以寻求那些有助于相关问题解释的模式、关系和联系。自然地，领导工作中方向确立部分并不产生计划，而是确立某种远景规划和战略，它们描述了一个商务实体、一项技术或一种公司文化在将来应是什么样子，并进而表明了能够达此目标的可行性方案。

绝大多数有关远景的讨论最终往往归于神秘主义。对此的解释则是，远景属神秘且命中注定的事，即使是天才也难以对其有所预测。然而实际的情况是，确立一种恰当的发展方向并不神秘，它是一种切实的、有时又充满激情的信息搜集和加工过程。预测此种远景的人不是预言家，而是勇于冒险的富有广博知识的战略思想家。

远景规划和战略也并非一定是伟大的创新。事实上，最好的一些常常就不是。通常，合理的远景规划看起来是极其普通的，其所包含的内容也是广为人知的。想法的具体组合或具体模式可能有所创新，但有时也不是。

举个例子。当首席执行官简·卡尔森（Jan Carlzon）宣称他的长期目标是，要把斯堪的那维亚航空系统（SAS）建成世界上最好的、为商务旅行者服务的航空体系时，他所说的实际上并没有什么是能让业内人士感到惊奇的。商务人士的旅行较其他目标客户更有规律性，同时也更乐于支付较高的费用。从而，关注商界客户将有望为航空公司提供更高的收益、更稳定的客源以及更可观的增长。然而，作为一个人们早已了解的官僚且不关注远景的行业而言，从没有哪家公司将这些简单的道理加以分析整理并致力于这样做。SAS 这样做了，于是它们成功了。

有关远景规划，最重要的不在于它的出发点如何，而在于它是否能很好地为其选民——消费者、股东以及雇员等服务，是否能顺利地转换成现实的、富于竞争力的战略。不好的远景规划倾向于忽略民众的合法权益，比如说，将雇员本身置于消费者或股东之上；或者从战略的角度来说是无效的。如果有哪一家公司，尽管从未战胜过其绩效不佳的竞争者，却忽然宣称要成为行业老大，那么这就是白日做梦而非远景规划。

管理能力强而领导能力弱的公司最常犯的一个错误就是，将远景规划视为医治缺乏方向性，缺乏适应日趋动荡、竞争日趋激烈的商业环境能力的灵丹妙药。然而

令人遗憾的是，这一对待“方向确立”的态度是错误的，因而也是无效的。

长期规划总是要耗费时间的。无论何时，只要有未预见到的事情发生，计划就不得不做出相应的修改。而在目前的这种动态的商务环境中，不可预测已经成为了一种常态，从而，长期规划则很有可能变成某种沉重的负担。这也正是为什么绝大多数成功的公司要限制其行为的时间范围之原因所在。事实上，甚至有人将长期规划视为矛盾的本身。

如果公司没有发展的方向，那么，即使是短期规划也能成为吞噬其时间和能量的巨大黑洞。在缺乏用以约束或指导计划制定的远景规划及战略的前提下，对待每一种可能发生的情况便都需要相应的计划，那么，在这种情况下，计划将变得无休无止，从而耗干组织本来可做他用的时间和精力；同时，也难以为组织提供其急需的明确的方向意识，从而一段时期以后，管理者无可避免地将对此挑三拣四，而计划的制定也可能就此退化成高度政治性的游戏。

当计划不是作为方向确立的替代物，而是作为其补充时，计划的效果往往是最好的。一项补充计划的实施是对组织所确立方向的实用的、现实的检验。与此同时，富有竞争力的方向的确立过程又可使计划的实施做到有的放失，它能够确认哪些计划是重要的，哪些计划是无关紧要的（见下文中“确立方向：劳·格斯特纳在美国快递”）。

结盟、组织和配备人员

现代组织的中心特点在于内部的相互依赖性，在那里，没有人能够绝对地自行其是，绝大多数的雇员由于自身的工作、技术、管理体系以及层级关系等因素而相互联系在一起。当组织意欲进行某种变革时，这种联结便对其构成了某种特殊的挑战。除非众多的个体团结一致朝着同一目标前进，否则将统统失败。对于那些过多地接受了管理教育而较少受到领导教育的首席执行官而言，促使人们朝着同一方向前进是一个组织问题。然而事实上，此时首席执行官所需的并不是如何组织雇员，他们需要的是与众人结盟。

管理者通过"组织"，建立那些能够如其所期望、精确而有效地完成相关计划的人际体系。通常而言，这将涉及一系列潜在的、负责的决策。公司必须选择一种具体工作的分工结构以及信息传递结构；为其配备合适的人员；提供必要的岗位培训；与具体工作人员进行相应的沟通；决定如何授权以及向谁授权。同时，为确保计划的完成，一定的经济激励和适当的监测系统也构成其必要条件。这些组织性问题的判断在很大程度上类似于建筑行业的决定，仿佛是在既定的框架中安装什么一样。

结盟则完全不同。它更是一种沟通的挑战而非设计问题。首先，结盟不可避免地要比组织更多地与众多个体沟通。这里的目标群不仅包括管理者的下属，而且还包括他们的老板、同行，组织的其他员工、供给者、政府官员甚至消费者。任何有助或有碍于规划及战略实施

的人都将被包括在内。

与组织过程中完成某一短期的计划不同，要使人们理解某一全新远景规划的努力所面临的，同样是沟通的难题。这就好像在橄榄球比赛间歇时，教练指导球员如何进行下几步的比赛，不同于他告诫球员们在下半个赛季中应以何种姿态参赛一样。

无论是利用大量的说辞还是简练的语句，各种信息都不会因其能够被理解便被必然地接受。与此同时，这一过程中另一重大的难题在于其可信性——能否使人们相信这一信息。有许多因素会影响到信息的可信性，如：信息传递者的个人履历；信息本身的内涵；沟通者的口碑以及说辞与现实是否一致等等。

最后，结盟将会导致组织过程中极少涉及的授权问题。许多组织难于适应市场或技术快速变化的原因之一就在于，组织中存在许多感到自己相对无权的人。他们从以往的经验中认识到，即使是他们准确地意识到了外部的变化并主动地给予了恰当的回应，也非常可能受到不喜欢其所作所为的上级的训斥，形式自然是多种多样，诸如："那样是违背政策的"；"我们难以对付它"；"闭嘴，做你应该做的去"，如此等等。

结盟的方式至少可以两种形式的授权来解决这一问题：(1) 当公司上下对某一目标达成共识后，基层雇员的主动有所作为不会招致前面所说的同等程度的攻击。既然雇员的行为符合公司的总体目标，那么，其上级便难于以此来指责他们；(2) 既然公司中所有的人都致力于同一目标，那么就减少了个体的主动行为同他人发生矛盾时受阻的可能性（见下文中"与雇员结盟：查克·

特罗布里奇与鲍伯·克兰德尔在柯达公司")。

激励他人与控制和解决问题

既然变革是与领导的功能相对，那么在领导的过程中，有能力促使极富活力的行为的出现，对于解决变革过程中不可避免的障碍就显得十分重要了。既然方向的确立明确了组织前进的适当途径，有效的结盟促使人们沿着这一途径前进，那么成功的激励就将确保人们拥有足够的精力去面对困难。

管理通过强行地将人们置于正确的方向来实现其控制；领导则通过满足人们的基本需要来实现激励

按照管理的逻辑，控制机制将系统的行为与计划相对照，一旦发现问题便立即采取行动。举个例子，在一个管理良好的工厂，上述即意味着计划过程确立了精细的质量目标，组织过程建立了能够完成此目标的组织结构，然后控制过程确保一旦质量出现偏差便会立即（请注意，不是30天或60天后）得到纠正。

由于控制在管理过程中所处的极端中心的地位，决定了激励或鼓励行为在管理过程中的无意义。管理过程必须尽可能地远离不安全和冒险，由此决定其不可能依靠超常或艰苦的活动来达到目的。其所建体制和结构的全部宗旨就在于帮助正常的人们日复一日地以正常的手段成功地完成常规的任务。它既不激动人心也不富丽壮

观，但这就是管理。

领导则不同，对远大目标的追求总是要求能量的瞬时爆发。不同于控制机制那样强行地将人们置于正确的轨道之上，鼓舞和激励通过满足人们对于成就感、归属感、认知感、自尊、把握自我命运，以及不辜负生命等的需求，来激发人们的潜能。无疑，上述情感是如此地打动人心，从而必将激发起强有力的回应。

好的领导者懂得以不同的方式去激励他人。首先，他们总是以强调听众（对方）价值的方式来描述组织的目标，这样，就使得工作相对于对方来说变得重要了。同时，领导者定期地使其他人参与到有关组织如何达到目标（或针对特殊群体具有特殊意义的部分）的决策制定中来。无疑，这种做法将给人以某种控制意识；另一重要的激励技巧是，通过培训、反馈以及角色模拟等来支持人们加强对于组织目标的了解，这样做的同时也提高了人们的专业能力，强化了人们的自尊；最后，好的领导者能够及时意识并表彰成功者。我们知道，这样做不仅会给人以成就感，同时，也将使人们感受到组织的关心。综合所有这些做法，其最终的结果，将使工作本身成为一种内在的激励。

商业环境越趋于动荡，领导者就越需要激励人们去担当领导。而一旦这种做法真的付诸实施，便趋向于在组织上下再生产出更多的领导意识，从而人们在组织的各个层次中担当起诸多的领导角色。这是极其有价值的，因为，在任何复杂的商务环境中应付变化都要求大多数人的主动意识，除此之外别无他法。

自然地，众多的领导意志未必一定能和谐地融于一

体；相反地，它们极易产生矛盾。那么，为了使众多的领导角色能够团结一致，就必须要求有不同于传统管理的、能够审慎协调人们行为的机制的存在。

强有力的以非正式关系构成的关系网（在拥有健康企业文化的组织中所发现的），能够以一种非常类似于组织的正式层级所使用的协调管理方法来协调领导行为。两者间关键的一点区别在于，非正式的关系网能够处理更多的有关非常规行为和变化的协调问题。大量的沟通渠道以及由此而来的个体间的信任感，使各种妥协和适应成为可能。一旦有矛盾产生，这些关系便会发挥作用从而使矛盾得到解决。而其中最重要的，也许就在于通过这种对话和妥协，使得彼此之间以一种联系和相容，代替了可能的疏远和竞争。所有这些都要求比管理协调有更大量的沟通。同时，与正式的层级结构的做法不同，这一切全部通过非正式的关系网来完成。

自然地，每一公司上下都会有某种形式的非正式的关系存在。然而通常来说，这种关系不是过于软弱（有些人之间存在着良好的接触，而绝大部分人之间没有这种关系），就是过于分散化——在营销团队或研发机构可能分别都有着强有力的关系网，但两个组织之间就不存在这种关系。如此的关系网是难以支持我们前面所说的多极领导模式的良好运行的。事实上，强大的非正式关系网是如此的重要，以至于一旦缺乏，就会使如何建立它们成为各种领导工作首要的考虑问题（见下文中“激励：里查德·尼古拉斯在宝洁公司”）。

创建领导文化

尽管相对于商务活动的成功与否而言，领导的重要性日渐显著，但事实上绝大多数员工的在岗经历却似乎正在削弱着这种发展。无疑，有许多公司已经长久地显示了其将员工培育成重要的领导——管理者的能力。然而，吸纳富有领导潜质的人（进入领导层）仅仅是事情的第一步。同样重要的还在于管理其职业结构。在重大的领导角色上卓有成效的个体，往往都有着丰富的职业经历。

尽管领导的重要性日渐增长，然而绝大多数人员的在岗经历却似乎正在削弱着他们的这一能力

也许，对于领导者而言，最为印象深刻，同时也是最重要的就是在其工作早期所经历的重大挑战。领导者们几乎都曾有过类似的经历：二三十岁时便力图担当领导，渴望冒险，并且都从成功和失败中取得过经验和教训。上述经历对于培养广泛的领导技巧和洞察力似乎至为关键。同时，它也使人们了解到领导的困难所在及其推动变革的潜力。

培育领导者的方法之一在于为年轻的雇员提供面对挑战的机会

经历了早期的工作后，拓宽视野就变得同等重要起来。那些能够在重要的岗位上进行有效领导的人，总是有机会在其从事这一工作之前，冲破绝大多数管理

者常有的狭隘。通常，这是横向的职位变化或是在工作早期被委以范围极广的工作任务的自然结果。有时，也存在其他的机会，如派以某种特殊的任务，或者长期的全面管理等。无论出于何种原因，通过上述方式得来的广博知识，都将有助于领导行为的各个方面。事实上，无论公司内外的关系网其作用也都在于此。而一旦众多员工均能获得上述机会，由此产生的联系必将有助于建立强大的多极领导模式所必须的非正式关系网。

在培育领导者方面优于一般水平的公司，往往强调为较年轻的员工提供迎接挑战的机会。为此，在许多组织中，分权成为关键。通过强行规定，他们将责任更多地分散于基层，并在这一过程中，为基层创造更多的面临挑战的机会。像强生公司、3M 公司、Hewlett-Packard 公司、通用电气公司，以及许多其他的知名大公司都曾成功地使用过这一方法。在它们中间，有许多在自己的组织内部尽可能地设立众多的小型单位，这样，组织中就有着大量的既富于挑战性，又功能全面的管理的工作机会。

有时，这些企业还通过强调新产品或服务的增长而提供更多的富于挑战性的机会。如多年以来，3M 公司一直奉行这样一种政策，那就是在公司的年收益中，至少要有 25% 应来自近 5 年来开发的产品。无疑，这样的政策必将激励新的、小规模的冒险行为，而这反过来又能够为富于领导潜质的年轻人提供更多的机会。

上述实践本身即会为人们提供中、小型的领导职位，而若要为更加重要的领导职位培养人才，则还需要其在较高层的职位上进行磨炼。这样，就要求高层管理

者去寻找有潜质的人才，并明确他们需要哪方面的培训。执行官们彼此间还应对他们的暂时性决定进行讨论，从而得出更加准确的答案。

在明确谁具有领导潜能及其需要哪方面的培训之后，首席执行官们便会为其进行设计，有时，这会成为正式的连续计划或长期发展进程的有机组成部分，但在大多数情况下，它们都以非正式的形式出现。而无论哪一种情况，明智地估价每一候选人适当的、现实的发展机会都是至为关键的。

使"领导中心论"的文化制度化是各种有关提倡、重视和培育领导者的做法中最为彻底的一种

为了鼓励管理者都参与到这些活动中来，好的组织趋向于承认并奖励在这一方面的成绩突出者。不过，它很难成为正式的补偿或奖励的一部分。原因很简单，就在于这种成绩难以被精确地衡量出来。但是，它可以作为提升，尤其是高级职位提升的考察因素，从而其重要性就被大大地体现出来了。一旦能否培养领导者构成其是否能被提升的条件之一，那么，即使是那些认为领导是不能被培养的人也会找出办法来发现新的领导者。

上述战略有利于创造一种重视领导并力图创造领导者的公司文化的产生，正是由于我们需要在主宰当今世界的复杂组织中有更多的人行使领导职能，因此，我们也需要更多的人去创造有助于培育领导者的公司文化，从而使这一文化制度化就成为所有相关的做法中最为彻底的一种。

确立方向：劳·格斯特纳在美国快递

当劳·格斯特纳（Lou Gerstner）于1979年担任美国快递旅游相关服务分部（TRS）的总裁时，该部门正面临着自美国快递创建130年来最严峻的挑战。其时，有数以百计的银行正在或计划发行与美国快递卡相竞争的维萨卡或万事达卡，同时，还有数十家金融服务公司即将开展旅行支票业务。在一个成熟的市场，这种竞争的加强通常都会减少边际收益，抑制利润的增长。

然而，劳·格斯特纳并不这样想。在加盟美国快递之前，他为TRS做了5年的顾问。其间，对效益减损和信用卡业务竞争日趋激烈的原因进行了分析。格斯特纳及其团队成员深入研究了有关经济、市场以及竞争的基本问题。在这一过程中，格斯特纳开始了为TRS设立远景目标（一个丝毫不像是已在成熟的市场中的拥有130余年历史的企业的目标）的工作。

格斯特纳认为，尽管存在着来自数千家银行的维萨卡和万事达卡的竞争，TRS依然拥有成为生机勃勃且快速成长的企业的潜质。当前，问题的关键在于公司应集中精力于国际市场，尤其是要集中于那些美国快递一向为之提供高档服务、相对富裕的客户阶层。通过对市场的进一步细分，格斯特纳相信，通过大刀阔斧地开发一系列的新产品和服务，以及通过投资以扩大生产能力和降低

成本，TRS能够为那些有能力购买更多TRS产品的客户提供最优质的服务。

在上任后的一周内，格斯特纳召集了信用卡部门的人员，并向其询问了他们所有有关经营的各种原则。他向其中的已被广为接受的两点提出了有针对性的挑战：（1）该分部仅应拥有一种产品，即“绿卡”；（2）这一产品增长和创新的前景是有限的。

与此同时，格斯特纳还迅速地发展了更富企业家精神的公司文化；聘用并培育那些有潜质的人；向其明确阐述公司的总体发展方向。格斯特纳与公司的其他高层领导奖励明智的冒险。为了便于企业家精神的发挥，他们对不必要的官僚作风予以限制，同时，提高了聘用人员的标准，并引入了TRS渐进管理程序，该程序为具有高潜质的年轻员工提供特殊的培训、丰富阅历的机会，以及更多非常规的与高层管理者接触的途径。为了鼓励冒险，格斯特纳还引入了所谓“伟大的表演者”运动，用以承认并奖励那些真正杰出的客户服务——组织目标的中心信条。

上述措施很快地为企业开辟了新的市场、产品和服务。TRS极大地拓展了海外市场的占有率。到1988年，美国快递卡的发行币种达到了29种(10年以前只有11种)。TRS同时还极大地拓展了两个以前很少注意的细分市场：大学生和妇女。1981年，TRS将信用卡业务与公司的旅游服务能力进行整合，为客户提供监测与控制费用的全面

服务。到1988年，美国快递已成为美国的第五大直邮商。

上面所谈及的新产品和服务还包括：购买AmEx卡所连带的所有产品的90天保险；美国快递白金卡和Optima可循环信用卡。1988年，公司又将注意力转向了账单签单技术，开发出了更方便消费者的月度表并降低了25%的签单成本。

作为这些创新的结果，TRS的纯收入在1978年至1987年10年间增长了500%，年均为18%。公司的发展超过了许多所谓的高科技或高增长企业，如果以1988年的收益增长28%计算，它也超过了低增长但高收益的企业。

与雇员结盟：查克·特罗布里奇与鲍伯·克兰德尔在柯达公司

伊士曼－柯达公司于70年代早期进入复印行业，致力于平均销价在60 000美元左右的高技术含量的复印机生产。到了下一个10年，这项业务的年收入已达近亿元。而恰在此时，公司却陷于生产成本高，利润难求，问题成堆的困境。1984年，柯达公司不得不注销了4 000万美元的存货。

绝大多数员工都清楚公司存在着问题，但对于如何解决问题，彼此间却很难达成协议。这种情况下，出任公司于1984年设立的复印机新产品部总经理的查克·特罗布里奇（Chuck Trombridge）在

其上任的前两个月里，会晤了部门内部几乎所有的关键人物，以及公司内对复印业务关系重大的其他部门人员，其中之一就是鲍伯·克兰德尔（Bob Grandall）——对复印业务至关重要的设计和制造部门的主管。

特罗布里奇和克兰德尔对于设计和制造部的远景目标是单纯的：具备世界级水准、少一点官僚、多一些分权。然而，它很难被贯彻下去。因为，它与以往的观念（不仅在复印机产品部，而是包括全公司）相差太远了。于是，克兰德尔建立了诸多的机制以强调新的目标并努力与人们依此结盟：每周围绕自己的12份报告开会；每月开设由其部门不同成员参加的"复印机产品论坛"；对近期的改进和新设计进行讨论以期取得更好的结果；每季举行"部门情况"会议，届时，各部门主管将与部门内每一位员工面谈。

每月一次，克兰德尔与向其汇报者将会见80名～100名部门内员工，探讨任何他们乐于讨论的事。为了与其最大的供货者——柯达仪器分部（其用以设计和制造部件的1/3由该分部供给）结盟，克兰德尔及其经理们每周四与该部门的高级管理层共进午餐。近期，他还创立了"商务会议"制度，其间，他的经理们将就某一特定话题，如存货或中心计划等会见12人～20人。其目标在于，使属下的1 500名员工每年至少有一次能参加上述接触的机会。

特罗布里奇的这项工作中则包含着书面的内

容。一份4页～8页厚的《复印机产品杂志》将每月一次送达雇员手中，其中，一个被称之为“对话”的栏目为每位雇员提供了向克兰德尔及其高层经理提出任何问题并保证得到回答的机会。在书面对话中，最具可见性和最为有力度的，则是那些图表。在靠近咖啡馆的一个主大厅里，与各个艰难的目标相对照的有关每一产品的质量、成本及运输问题的图表悬挂其内，另有100份缩小的这种图表挂满生产区的各个部分，用以向特定的员工群体汇报有关的质量水平和成本状况。

6个月乃至一年以后，这一加紧结盟的结果渐渐地显示出来。所有上述举措使公司的目标显得更加可信，进而团结了更多的人参与其中。从1984年至1988年，一个主要产品生产线的质量几乎提高了100%，每单位产品的缺陷率由原来的30%降到了0.3%。3年后，另一产品线的成本下降了24%。列入运输计划的产品由1985年的82%升至1987年的95%。从1984年至1988年，存货下降了50%多，且产出量依旧在增长。而公司的生产能力以每单位制造工人计算，1985年至1988年也翻了一番多。

激励：理查德·尼古拉斯在宝洁公司

宝洁公司于1956年创立20多年来，其纸制品分部由于产品具有完美的质量、合理的价格以及良

好的市场销路，而极少遭遇真正的竞争。然而好景不长，到70年代末，该分部的市场地位发生了变化。强有力的竞争极大地损害了其既存利益。据行业分析估测，宝洁一次性纸尿布的市场占有率从70年代中期的75%，下降到了1984年的52%。

这年，也就是在宝洁小型而发展迅速的软饮料行当里工作了3年之后，理查德·尼古拉斯(Richard Nicolosi)作为联系总裁来到纸制品分部。在这里，他看到了一个官僚之风盛行、集权程度极高的组织，其内部职能的目标和各种项目统统带有上述特点。几乎所有有关消费者的信息都要经过层层的市场调研。技术人员强调成本的节约，而营销人员则强调数量和份额。为此，双方几近于战争状态。

1984年仲夏，宝洁公司的高级管理层宣布，尼古拉斯将于本年10月担任纸制品分部的主管，而自8月份起，他便将以非正式的身份主持该部门的工作。自上任之日起，尼古拉斯便立即开始强调本部门应更加富于生气、更加趋向于市场驱动，而非仅仅成为一个低成本的生产者。尼古拉斯后来解释道："我必须使大家明白，游戏规则已经发生了变化"。

新的发展方向在极大程度上强调团队精神和多极领导。推行对本部门及其产品实行集体管理的战略。10月，他和他的团队将自己设计成纸制品分部的董事会，并举行开始时每月一次，后来每周一次的会议。11月，他们建立了项目团队以管理那

些主要的品牌产品（如尿布、纸巾、餐巾等），并将权责下放。“不谈增值”，尼古拉斯强调道，“我们要成为最好的”。

到12月，尼古拉斯开始有选择地使自己参与到某些特定项目的细节中去。他会见广告代理、认识重要的富于创造力的人士；让尿布的营销经理直接向他本人汇报，而不必通过众多的层级；与参与新产品开发的人进行更多的交谈，等等。

1985年1月，董事会宣布了新的组织结构，它不仅包括项目团队，还包括新品牌业务团队。这年春天，董事会已经为一次重大的激励活动，向尽可能多的人宣传纸制品分部的新的远景目标做好了准备。1985年4月4日，所有辛辛那提的纸制品方面的员工、地区销售经理和纸品工厂的经理共千余人聚集地区共济会，尼古拉斯及其董事会成员宣布了组织的目标：“我们中的每个人都是领导”。不仅如此，会议还被制成录像带，经加工后送至所有的销售部门和工厂以供传看。

上述所有措施创立了一个有助于发扬企业家精神的大环境，在那里，人们受到鼓励以了解新的远景目标。组织中绝大多数的创新来源于与新产品相关的人。于1985年2月上市的Ultra Pamper，其市场占有率由原来的40%上升至58%，利润率亦由原来的收支平衡点变为正数；而于1987年5月新上市的Luvs Delux在数月之内，其市场占有率就提高了150%。

其他雇员的主动性更偏向于职能部门；有些则

是来自于组织的最基层。1986年春，在新的企业文化中受到鼓舞的一些部门的秘书们，发展出了一种秘书网络，这一组织建立了有关培训、奖励与认知，以及“秘书的未来”等的小组委员会。作为对诸多同行的情绪的一种回应，纸制品部的一位秘书说道：“我看不出为什么我们就不能为部门的新目标做出应有的贡献。”

1988年底，纸制品分部的年收入在4年之内上升了40%，利润上升了68%，而所有这些都是在竞争日益激烈的环境下发生的。

3. 管理者与领导者：二者有什么不同？[①]

亚伯拉罕·扎莱兹尼克

作者简介

亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abranham Zalèznik），Konosuke Matsushita 领导学教授，哈佛商学院名誉教授。因在与经济相关的社会心理学领域的研究与教学，以及对领导行为的显著特征和管理者、领导者行为的心理层面的考察而闻名于世。已发表著作14部，最近的一本是《学习领导学》(1993年)，并有大量论文获奖。他身兼 King Ranch 董事会主席，Ogden 公司、Timberland 公司、自由通讯公司、Butchers 公司的董事会成员，以及各类企业及政府的顾问。

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1977年5/6月号。重印号92211。

内容提要

管理者与领导者是极为不同的两种人。管理者的目标源于需要而非欲望，他们长于缓解个体及部门间的矛盾，抚慰组织内的方方面面以确保日常工作的顺畅运行。领导者则不同，他们以一种富于个性化的、积极的态度对待目标。他们寻求潜在的机会及回报，并以其自身的魅力激励下属、激发创新。领导者与雇员及合作者的关系往往趋于紧张，相应地，他们的工作环境通常是一团糟。

商务活动既需要管理者，同时也需要领导者。而在美国的大型组织中，一种“管理神话论”似乎占据了主导。该理论强调管理个性化（诸如人们依赖并力图维持秩序化、稳定化的工作格局）发展的持久性。管理的力量观则倾向于集体领导并力图规避风险。

“管理神话论”也抑制领导者的发展。在一个保守的、扼杀个体主义倾向的环境中，企业家精神又能如何发展呢？与聪慧的引导者的关系对于领导者个性的发展至关重要，然而，在大型的官僚化的组织中，是不鼓励这种关系发展的。

商务活动既要求社会为之培训优秀的管理者，同时也需要为之培养卓越的领导者，如果缺乏一种巩固的组织框架，那么即使是最天才的领导者也会处处制肘、与他人合作不好且收获甚微。而如果领导者所在的组织缺乏一种培育企业家精神的文化，那么该组织必将发展缓慢，且迅速丧失竞争力。

什么是培养领导者的理想之路呢？对此问题，每个社会均给出了自己的答案，并且，在寻求答案的过程中，对于人们最关心的有关权力的目的/分配以及使用等问题给予了界定。商务活动引入了新的群体，即所谓的管理者对此问题给予了回答。在引入管理者的同时，商务活动也创立了一种新的权力伦理观，即崇尚集体领导，反对个人独裁。遗憾的是，在维护了竞争、控制以使群体中权力均衡的同时，管理型的领导者难以确保必要的想像力、创造力或者一种能够左右公司命运的伦理行为。

无疑，领导者需要某种权力以影响他人的思想和行为，而个人手中的权力必将带来某些风险：(1) 如何平衡权力与取得即时效果的能力之间的风险；(2) 忽略人们合法积聚权力的诸多其他方法的风险；(3) 追逐权力的过程中自我失控的风险。如何规避风险，部分地依赖于发展集体领导以及管理伦理。随之而来的，便是保守主义主导了大型组织的企业文化。在《第二次美国革命》一书中，约翰·D·洛克菲勒三世这样描述了组织中的保守主义："一个组织便是一个系统，有着它自己的逻辑、传统和发展惯性，在那里，人们热衷于以试验过了或已经证明过了的方法做事，反对冒险或开辟新途径。"[1]

基于上述的保守主义和发展惯性，组织通过管理者而非个体领导者的发展来维系权力的延续。具有讽刺意味的是，这种伦理培育了商场中的官僚文

化，而商场一向被认为是脱离政府及教育体制等官僚体制的侵蚀和控制的最后堡垒。

管理者与领导者的特征

管理文化强调理性及控制。无论其精力是集中于目标、资源、组织结构还是人员，管理者都是一个问题解决者。管理者们会问："什么问题需要解决？什么又是解决问题的最佳方法？怎样促使人们去尽力维系组织的延续？"从这一角度而言，领导者则仅仅是指出问题，并完成其使命的实践者。一个管理者需要拥有掌握权力的资格。在这里，领导者的形象具有了某种幻想色彩，他或她是杰出的、孤独的、具备自控能力构成其控制他人的前提条件。这对领导者的期望与有关领导者的另一种平常而实际却是非常重要的概念极为矛盾，后者认为，领导者是真正的管理其他人员工作的人。

这里出现了两个问题：首先就是，有关领导者的神秘性是否仅仅源自于人们的儿童时代——依赖感及对优秀的、英雄般的父母的渴望？其次，一名管理者无论多有能力，他的领导才能是否都因想像力及创造价值方面的局限性而停滞不前？在缺乏想像力及与人交往能力的前提下，如果一名管理者受狭义目标的驱使，是否会致使矛盾的永久化而不是通过改革使其变得更为扩大化？

何种培育管理者的方法可能会抑制领导者的发展？

如果问题确实缘自所谓的"伟大"情节，那么通过对以往的考察，人们将发现，对于领导者的选择和培养存在着诸多的不可知性。因为在现实社会中并不存在培养"伟大"的方法。抛开不可知性不谈，在对有竞争力

的管理者的需求与对伟大的领导者的渴望这两者的关系问题上，存在着深刻的争论。

确保高于现实责任感的管理者的供给方法会妨碍伟大的领导者的发展，而与此相对，伟大的领导者的存在，又可能抑制那些对似乎由领导者造成的混乱反应严肃的管理者的发展。

尽管我们或许会需要新型的领导者或者说是以损失管理者为代价的领导者，有关如何培养管理者的难题，也可通过类似我们所要的是“双重能量”的人的说辞得以轻松解决。然而，恰恰由于管理者文化与当组织中出现领导者时所发展起来的企业家文化互不相同，管理者和领导者看起来是极为不同的两群人。他们的动机、个人经历以及所想所为都毫不相同（见下文中的“文章点评”）。

对目标的态度

不是出于被动，管理者往往倾向于以一种不带个人情感的态度对待目标。管理者的目标通常源自于需要而非欲望，相应地，这一目标也会深深地根植于组织的历史和文化之中。

弗雷德里克·G·唐纳（Frederic G. Donner），通用汽车公司1958年至1967年的董事长兼首席执行官，这样描述了通用公司在产品开发方面对待目标的此类态度：“为迎接市场的挑战，我们必须超前且充分地了解消费者需求及意愿的变化，只有这样才能在恰当的地点，恰

当的时间，以恰当的数量生产恰当的产品。”

“我们必需在各种必要的、有关最终产品的意见中进行平衡。这些意见包括诸如：产品必须是耐用且美观的；产品必须能很好地运行且在既定数量的前提下价格具有竞争力；我们必需设计出不仅我们自己乐于生产的，而更重要的是设计消费者乐于购买的车型等等。”[2]

上述说法并非意味着消费者的口味和意见能够左右生产商的生产活动。事实上，通过产品设计、广告宣传以及促销活动等，消费者慢慢学会喜欢，并认为那就是自己想要的产品。没有人会强调喜欢快照的人需要一台能够自动冲印的照相机，然而恰恰由于满足了人们对于新奇、便利以及缩短行动（拍摄）与获得快感（见到照片）时间间隔的需要，宝丽来一次成像相机在市场上大获成功。如果说埃德温·兰德（Edwin Land）是回应了消费者的需求，那是不可信的；与此相反，他将技术（光波偏振）转化成了商品，这一行为获利甚巨且大大刺激了消费者的需求。

埃德温·兰德并非仅仅回应了消费者的需要，他还刺激了消费者的欲望

宝丽来和兰德的例子说明了领导者如何看待目标。他们是积极的而非消极的，是提出设想而非回应设想。领导者以富于个性化和积极的态度对待目标。领导者对于改变行为模式、激发想像力和预期、确立具体的设想和目标等方面的影响，决定着公司的发展方向。这种影响的结果，改变了人们对于什么是意愿的、什么是可能的、什么是必须的等等问题进行思考的方式。

工作的概念

管理者倾向于将工作视为一种授权的过程，这一过程涉及不同的人员及观点的结合，他们之间相互作用致使战略得以确立，决策得以制定。管理者通过提高反对者的兴趣、当反对意见出现时进行谋划以及紧张感使这一过程得以维系。在这一过程中，管理者的战术是灵活的，他们一方面进行讨价还价；另一方面则采用奖励、惩罚以及其他强制性措施。

通用汽车公司的阿尔弗雷德·P·斯隆（Alfred P. Sloan）的行为阐述了在出现矛盾的前提下这一过程是如何进行的。那还是在本世纪20年代初期，福特汽车公司主宰着汽车工业，和通用公司一样，福特公司也使用常规的以水制冷的发动机。在皮埃尔·杜邦（Pierre Du Pont）的全力支持下，查尔斯·凯特林（Charles Kettering）全身心地投入到了以空气制冷的铜制发动机的设计工作中。如果这一设计取得成功，那么它必将为通用汽车公司带来技术上以及市场销售上的巨大成功。然而，尽管凯特林对其产品充满信心，生产部门的主管则基于两个理由反对这项设计：(1) 在技术上它是不可靠的；(2) 公司正在以投资于这项新产品从而“将所有的鸡蛋装在一个篮子”里，而非积极参与现时的市场竞争。

1923年夏，经历了一连串的失败尝试以及对经销商和消费者的调查后，通用汽车公司取消了该项计划。当消息传到凯特林那里时，他深受打击。他在给斯隆的信中写到，如果不是有组织的反对，这项计划就会成

功，并且，除非这项计划得以继续，否则他将辞职离开通用汽车公司。

阿尔弗雷德·斯隆完全了解凯特林的心情，并且知道，他真的会离开通用公司。斯隆同时也了解到，生产部门极力反对这种新型发动机，而皮埃尔·杜邦则支持凯特林，表达了对他的充分信任。目前，斯隆所面临的问题是，如何决策以便既留住凯特林（他对通用太有价值了），而又不疏远杜邦，同时还鼓励生产部门继续采用常规的水制冷发动机来拓展生产线。

在上述矛盾中，斯隆的行为极大地显示了管理者是如何工作的：(1) 他极力以一种含混的说辞站在凯特林的一边，但是强迫其他部门做他们反对的事也是不现实的，从而斯隆将问题描述成是人的问题而非产品的问题。(2) 对于这一问题他主张建立一个新的部门，以全面负责新的发动机的设计、生产和市场销售。这一问题的解决同他对凯特林的安慰一样是含糊的。斯隆写到："我的计划是建立一个新的部门，一个铜制冷轿车分部，由凯特林先生全权负责，由他自己指定该部门的总工和其他工作人员，全面处理生产中的技术问题。"[3]

斯隆没有解释这一解决办法的实际价值是什么，包括给一位发明家压上管理的责任。但事实上他确实通过这一方法减少了与皮埃尔·杜邦的矛盾。

从根本上讲，斯隆所使用的管理方法限制了他人的可选择空间。这种结构性的解决办法使人们的选择范围变小，甚至能够抑制人们的感情用事，使人们除了遵守以外别无他法。这样，斯隆就可以对杜邦说："我们今天早晨已与凯特林先生就这件事进行了彻底沟通，他完

全同意我们的方案，看起来他已经积极地接受了我们的方案，并且完全相信这一方案能够得以通过。”

斯隆以结构性的解决方法去安抚那些持反对意见的人，这一方法看似提供了解决方案而实际上却只是限制了人们的选择。这样斯隆便能在轿车分部总经理本人同意的前提下，授权其加快水制冷轿车的设计以尽快满足市场的需求。

几年后，斯隆写道（明显地不由衷）：“铜制冷汽车永远不会再出现，这一计划已经死亡，我也不知道这是为什么。”[4][5]

为了使人们接受对问题的解决办法，管理者常常需要调解和平衡各自完全相反的意见。有趣的是，这与外交官以及调停人所做的工作大致相同，如亨利·基辛格（Henry Kissinger），便是这一行当中一位杰出的实践家，管理者通过进行各种权力的平衡谋求问题的解决办法以期在各矛盾方达成妥协。

领导者则不同。管理者的方法限制选择；而领导者对待长期性问题则力图拓展新的思路，并开启人们新的选择空间。为了更富成效，领导者必须使其计划更富想像力，从而激励人们去拓展新的选择空间进而使其计划更为现实。

约翰·F·肯尼迪短暂的总统生涯，向人们展示了领导人在其工作中的优点和弱点。在其就职演说中，肯尼迪写道：“不论其希望我们更加富强还是趋于衰落，我们都将让每一个国家了解，我们将不惜花费任何代价，承受任何压力，面对任何困难，以支持每一位朋友，反对每一个敌人，从而确保自由的延存直至走向最后的

胜利。”

上述引文必将使人们的思维超越暂时的利益而与肯尼迪产生共鸣并共享其理想。然而细一分析，我们便会发现，这种说法是荒谬的。因为这种许诺一旦真地被付诸实施，如越南战争，必将产生灾难性的后果。然而，如果各种期望不被激发出来并发生变化，那么各种受挫折的危险也就会随之而来，新的想法以及新的选择就永远不会出现。

领导者的工作往往伴随着高风险。事实上，他们经常时不时地主动追求有风险甚至危险的工作，尤其是当机会或回报诱惑出现的时候。通过观察我发现，个体寻求风险的原因并不是理性选择，而更多的是出自于其个性的特点。对于那些成为管理者的人而言，谋求自下而上的本能压倒了其对风险追求的欲望，同样，这些人也拥有容忍平庸、琐碎工作的能力。而领导者则视平凡的工作为一大苦事。

与他人的关系

管理者乐于和他人一起工作。他们尽量避免单独行动，因为这样使他们感到紧张。数年前，我开始研究职业心理学。寻求与他人共同工作及合作的需要似乎是管理者的一个重要特征。当要求管理者针对一幅只有一个人（面对一把小提琴沉思的男孩或一个反射出来的男性侧影）的图画，写出一篇具有想像力的文章时，管理者的作品流于大众化。下面的便是一篇由一位管理者所写

的关于男孩与小提琴的“富于想像力”的文章：

爸爸和妈妈坚持要他们的儿子去上音乐课，因为他们确信，只要这样，将来他们的儿子才能成为一名音乐家。定购的乐器恰好刚送到。男孩儿思忖着是去和小伙伴儿一起玩橄榄球还是去弹这像老鼠般发出吱吱叫声的乐器。他实在不能理解爸爸妈妈为什么会认为小提琴能比触地得分更精彩。

练习了4个月的小提琴之后，男孩对此已是厌倦到了极点。对此，爸爸已经不再抱有什么幻想，妈妈也已勉强地放弃了希望。橄榄球赛季现在已经结束了，然而精彩的棒球比赛马上就将于春天开始。

对于管理者如何对待人际关系，这一故事阐述了两点：(1) 如我以前所言，就是乐于与他人共事（如这里的橄榄球队）；(2) 就是对待这类问题较少情绪化。在这一故事中，所说的较少情绪化就表现在常规的语言、甚至陈词滥调中，用来描述潜在的矛盾如何化解为融洽的最终决定，这一案例中，男孩、爸爸和妈妈均同意放弃小提琴而选择运动。

以上两点看似有些矛盾，但恰恰是二者的共存支持着管理者的所作所为，具体包括求同存异、追求妥协、善于平衡权力等等。上述故事同时也表明，管理者缺乏热情，或者说缺乏一种凭直觉感受他人情感或思想的能力。现在，让我们来看一看我们所说的领导者对同一幅图画的描绘。

这个小男孩拥有一张艺术家的面孔，他被眼前的小提琴深深地打动了，心中涌动着弹奏这件乐器的强烈欲望。

小男孩似乎刚刚完成其正规训练，看起来像是对自己不能弹奏出想像中的悦耳之音而感到有些垂头丧气。

他看起来似乎正在暗暗地发誓，一定要花大量时间和精力来练习，直至能够演奏出令自己满意的东西来，演奏出比现在好 4 倍的音乐来。

凭着如此的决心和苦练，小男孩终于成为他那个时代伟大的小提琴家。

情感并非仅仅意味着关注他人，同时，它也是一种可以运用的能力，并使人际关系变得富有意义。那些以诸如“深深地被打动”、“强烈的欲望”、“垂头丧气”以及“某人向自己发誓”等等说辞来描绘他人的人，他们自己在与人相处时往往也具有上述情绪。

管理者依据自己在事件或决策制定中的角色来与人交往。领导者则不同，他们更关心某些想法，他们以一种直觉的和更富于情感的方式与人交往。这一区别展示出了管理者与领导者关注点的不同。管理者关心的是事情应该怎样进行下去；而领导者关心的则是事情以及决策对参加者而言意味着什么。

近年来，管理者们接受了博弈论中有关决策制定的分类：一种是一胜一负的局面；另一种则是双方皆胜的结局。依据上述分类，管理者们力图将一胜一负转化为双方皆胜，从而化解分歧，保持权力的均衡。

为了便于说明，让我们以在一个大型的、分权型组

织内进行资本分配为例来对此进行阐述。表面看来，资金在任何时候都是有限的，让我们假定，如果某一部门所获资金较多，那么将意味着其他部门的可获资金量变少。

管理者倾向于将这一情况视为一种转化过程，即如何将看似一胜一负的问题转换成为双方皆胜的结局。基于这一目的，可以有几种解决方法：

1. **管理者将人们的注意力集中于工作程序而非物质上**。这样，参与游戏者就变得对更大的问题，即如何制定决策而非制定什么决策感兴趣了。而一旦对这一大的问题感兴趣，人们便不得不寻求问题的解决办法，因为此时他们已全部成为规则的制定者了。由于他们信任自己制定的规则，因此他们便能够接受因此而来的损失，他们相信这在以后能够得到补偿。

2. **管理者可与其下属进行非正式的交流，向其传递某种信号而非明确的信息**。一个信号可以包含数种暗示，而信息则不同，它使事情一目了然。信号不是结论性的，如果人们对某件事情感到不满或愤慨则可以再行探讨；而信息则能带来直接后果，无论人们对其是否喜欢。因此，信息的传递可能导致更具情绪化的回应，进而也使管理者深感紧张。利用信号，谁胜谁败的问题就显得含糊不清了。

3. **管理者以时间为武器**。管理者似乎认为，随着时间的推移，主要决策制定的延缓，妥协将会出现，从而消除一胜一负困境中的最难点，原来的游戏也将被新的情况所取代。妥协意味着参加游戏者同时既胜且负，换言之，参赛者自身对胜负的定义依赖于特定的游戏

本身。

无疑，除了上述三种方法以外，还存在着许多可供管理者选择的方法，以将胜负的态势转换为胜—胜的局面。然而问题在于，这些技巧关注的是决策过程本身，较领导者而言，管理者对这一过程的兴趣更大。对于这些技巧而言，它倒既能带来收益，也必将带来成本。它们将导致组织中臃肿的官僚机构、政治阴谋、有失公正、行动困难以及热衷人际关系。相应地，人们会经常听到管理者的下属们将其描述为高深莫测的、独立的、善于控制的等等。这些来自下属们的形容词表明，他们已经融于某种程序，即力图保持控制、理性和结构均衡。

领导者的一生充斥着为获得秩序而进行的斗争

相反，有关领导者的传言则充满了情感色彩。领导者身上极富情感特征，他们爱憎分明。在一个由领导者主导的组织中，人际关系往往是骚动的、紧张的甚至是无组织的。如此的气氛刺激个体，使其变得不安分，并经常会产生意想不到的收获。

自我意识

在《宗教经验的差异》一书中，威廉·詹姆斯（William James）描述了两种基本的性格类型，即“一生”和“再生”。具有前一种性格特征的人，其生长进程中对自我的调整是径直进行下去的（没有被打断），

他们的一生多多少少都称得上是一帆风顺的。而“再生”者则没有这么好的运气。他们的生命中充满了为获得某种秩序而进行的斗争。与“一生”者不同，“再生”者生来就没有什么优越之处。按照詹姆斯的说法，具有这类性格的人有着各不相同的世界观，对于“一生”性格的人而言，作为引导行为和态度的自我意识是源生于一种在家的以及与环境相融合的情感。而对于“再生”性格而言，自我意识则源生于许多深刻的且支离破碎的情感。

对于管理者和领导者来说，一种有归属感的意识或者一种离散意识，都会在其工作过程中留下深深的印迹。管理者将其自身视为现存秩序的卫道士和规则制定者，凭借这些秩序，他们实现着自身价值并获得物质利益。管理者的自我价值意识通过现存组织的强化和永久化得以加强，他们与其所承担职位的职责和责任协调一致。威廉·詹姆斯将这种和谐——与外部世界相融合的自我意识定义为“一生”性格。

领导者则往往表现为“再生”性格，他们感到自身与环境是相隔离的。他们可能确实是在某一组织内工作，但他们从未真正属于这一组织。他们的自我意识的存在并不依赖于同事、工作职位，以及其他任何社会的参照物，也许正是这种自我意识，构成了用以解释为什么某些个体总是追求变化的理论基础。追求变化的方式多种多样，可以是技术性的、政治性的，或者意识形态方面的，但其目的总的说来是一致的，那就是，试图借此深刻地改变人与人之间以及经济乃至政治的关系。

考虑到领导者的培育问题，在这里我们有必要提及

个人成长的两类轨迹：一类是借助社会谋求发展。在这类发展轨迹中，社会要求个体指导组织并维护已有各种社会关系的平衡；另一类则是通过个人奋斗来谋求发展，这种发展方式促使个体为追求心理乃至社会的变化而奋斗。通常而言，管理天才的发展道路属第一类；而领导者则遵循第二类的发展轨迹。

领导者的培育

每个人的成长均开始于家庭，每个人都经历过与家庭、父母分离的痛苦体验。在这一相同的过程中，所有的个体都将面临如何自我调整，如何自我控制的难题。对有些人，或许是大多数人来说，能够使其完全满足并拥有足够机会寻求某种回报的童年时光已经不复存在，这些个体，或者说“一生”类型者，往往能以一种温和的方式与其父母相处，并能在期望与现实间寻求到某种和谐统一。

然而，让我们假设，如果这种分离的痛苦由于父母的各种要求以及个体的需要间的相互缠结而被扩大，以至于独立、与众不同以及小心设防等意识，割裂了子女与父母间原有的紧密联系或与某些重要人物间的联系时，情况会怎么样？让我们假设，此时的个体在某方面具有特殊的天分，他（她）变得更为关注其内心世界而忽略了对外部世界的兴趣。那么对于这样一个个体，对自身的尊重使其不再仅仅看重正面的喜爱以及现实的回报，其领先自我的形式之一就表现在对成就乃至伟大工

作的渴望。

如果个体的才能是微不足道的，那么这种自我认可就是毫无意义的，即使是个体很具天才，也不能保证其就会有所成就，更谈不上这个成就是好还是坏了。在其成长过程中，各种因素都会起作用：（1）就领导者而言，他们更像艺术家或经常与某些神经官能症做斗争的天才，他们能力的发挥情况波动极大，甚至可能完全失去某种能力。同时，对于管理者和领导者而言，其发展模式还涉及到在孩提时代特殊人物对他们的影响。管理者的性格趋于温和且愿与多方展开联系；而领导者则不同，他们更乐于建立，同时也打破紧张的一对一关系。

现实生活中，存在这样一种较为普遍的现象，那就是许多伟大的天才往往却是些漫不经心的学生。例如，没有人会根据爱因斯坦的那些糟糕的考试成绩，判断出他日后所取得的伟大成就，显然考试成绩之所以糟糕并不在于能力的缺乏；相反地，它可能是出自于过分关注自身或无法对身边的平凡工作集中注意力。个体打破这种白日梦般或过于自我关注的僵局的惟一途径，就是与一位伟大的导师或理解他（她）并有能力与他（她）交流的人建立某种深层次的联系。

天才的人物需要一种一对一的人际关系，如艾森豪威尔拥有康纳将军，卡耐基拥有托马斯·斯科特

天才的个体是否能在一对一的关系中发现其所需，依赖于是否存在极具教育、天才的好老师，或父母的替

代者。幸运的是，一旦两者相遇，我们便可知晓应如何培育领导者，以及这两者之间是如何相互影响的。

在注定从事平庸工作的前提下，建立了重要的一对一关系的个体往往能够进步神速。个体从上述关系中受益的心理准备取决于其生命中的某些经历，这些经历迫使个体的内心世界发生某种变化。让我们来看一看德怀特·艾森豪威尔（Dwight Eisenhower）的成长经历。由艾森豪威尔早期的军旅生涯，很难看出他会有什么光辉的前景。一次世界大战期间，当他西点军校的诸多同学正在法兰西前线体验战争之时，艾森豪威尔却感到他自己“被深深地沉溺于内陆地区百无聊赖、无所事事的安全之中……而这是一种无法忍受的惩罚。”

一次世界大战后不久，艾森豪威尔——那时还是一个对自己前途颇为悲观的年青军官，提出要求到驻军巴拿马的福克斯·康纳将军（一位让他深为崇敬的高级军官）手下任职。军方驳回了他的请求，此时正值他的大儿子艾克（Ikey）死于流感。之后不久，军方出于自身考虑，将艾森豪威尔调往巴拿马，在那里，他带着痛失儿子的悲伤在康纳将军手下任职。

在一种近乎父子的关系中，艾森豪威尔本人变成了他那已经逝去的儿子。就这样，在那种高度军事化的环境里，艾森豪威尔开始向他的老师学习。康纳将军耐心地教，艾森豪威尔热情地学，伟大的师徒关系就这样在军队中建立起来了。这种关系对艾森豪威尔一生的价值是无法估量的，然而考察自那时起，艾森豪威尔的职业生涯，便不难看出它的重要性。

艾森豪威尔后来在给康纳的信中写道，“与康纳将

军在一起，仿佛是置身于一所军事及人性的大学，经有着对人及其行为充满阅历的导师指引，我渐渐地发生了改变。我将永远也无法充分表达对于这样一位伟人的感激之情……能与这样一位伟大而善良的人建立联系，我将终生受益。"[6][7]跟随康纳将军一段时间后，艾森豪威尔的职业生涯发生了转机，他接到去福特·利文沃斯（Fort Leaven Worth）的司令官及将军学校（一所最具挑战性的军事院校）受训的命令。这是个人人都渴望的机会，艾森豪威尔十分珍惜。与在高中及西点军校的表现截然不同，这一次艾森豪威尔的成绩非常出色，他是全班第一个结业的学生。

有关传奇人物的心理学传记不断说明老师在个体成长过程中的重要性。安德鲁·卡耐基从其恩师托马斯·A·斯科特身上获益匪浅。作为宾夕法尼亚铁路西部分部的头儿，斯科特发现了年青报务员的天分以及求知的欲望，通过提升以及提供近距离向他人学习的机会，斯科特提高了卡耐基的自信心和成就感，斯科特并不在乎卡耐基所表现出的野心；相反，他给予卡耐基充分展示其雄心的机会。

伟大的导师是要承担风险的，他们是在他们认为是天才的年青人身上下赌注。同时，他们也冒着与这些年青人过于近距离地在一起工作的风险，他们所冒的风险也许不会得到回报，但这对于领导者的培养确实是至关重要的。

组织能培养领导者吗?

美国文化中丰富的关于个体如何学习、成长的神话，似乎也主宰着商业伦理，这一神话就是人们是从其同辈人身上学习最为精华的东西。让我们假设，出于相互认可的倾向以及社会对于有特权者行为的限制，同辈人之间被他人评估乃至可能蒙羞的危险可以忽略不计。在这一前提下，同辈人之间的训练可以采取不同的形式。例如，来自不同职业（销售、生产、调研、融资）的同辈人之间，由于工作的压力，会引致强加于个体的某些特权限制的消失，从而个体之间能够自愿地想出并交流某种观点。如此发展的结果，按照上面的论点，就是人们可以更为自由地交往，更为主动地听取他人的乃至批评的意见。最后，就是更能从这种健康的交往中学到东西。

同类人之间相互学习的另一种方式存在于某些大公司中，如荷兰的飞利浦公司，在那里，公司结构是建筑在两群人联合负责制的基础上，其中的一方代表商务活动者；而另一方则负责技术。从理论上讲，双方对于地区性运作以及公司产品负有相同的责任，实际上，这往往是其中的一方负责管理。无疑，双方（或多方）在相互交往中是完全平等的。

对此，我提出的一个原则问题是：他们是否会使这种管理定位永久化，并妨碍老一辈与潜在的领导者之间形成一对一的关系？

为避免同辈间关系对于进取心乃至个体本能可能产生的某种压抑影响，一家比飞利浦公司小得多的公司，

在采用同辈人间共同负责管理公司某一部门的方法的同时，与飞利浦的方式存在着极为不同的一个特点。这家公司的主管鼓励同辈人之间的竞争甚而对抗，直至最终出现一位能够负有更大责任的人。这种“杂交”的方式会产生许多意想不到的甚至带来灾难性的后果。因为并不存在某些轻而易举的可以限制对抗的方法；相反，对抗会渗透到公司运作的各个层次，并为阴谋诡计乃至小集团的形成敞开大门。

一家大型的联合石油公司接受了通过资深前辈对于新手的直接影响以培养领导者的观念，这家公司的董事长兼首席执行官按期选择一些商学院的天才毕业生作为特别助理，和他在一起工作一年。一年之后，这位新手将可能被分派到某一具体操作部门，在那里，他或她将作为某一层次的负责人而非实习生。这种师徒关系可以使新手现场学习如何使用权力，以及如何抵御我们称之谓“傲慢自大”的权力并发症。

尽管对于权力的使用者而言，“一对一”关系涉及的双方有着公认的普遍认可的不同之处，这种关系仍然为双方提供了大量的进行相互交流的机会。在近距离的工作过程中，这种交流无疑会使许多见习者颇感勉强。《财富》杂志上曾刊登过这样一则有趣的故事，讲的就是宝洁公司的一位重要见习人员约翰·W·汉利（John W. Hanley）如何离开宝洁的高级管理层而就任孟山都公司（Monsanto）首席执行官的经历。[8]按照这则消息的说法，汉利离职的原因就在于宝洁公司的董事长兼首席执行官没有任命汉利做总经理；相反地，他将这一职位留给了一位副总裁。

董事长理所当然地感到难以与汉利和睦相处。因为凭借丰富的学识，汉利显得雄心勃勃，急于一试身手并力图展开变革，不仅如此，他还常常顶撞他的上司。一位首席执行官当然有权选择合意的工作人员。我本人对于高级官员容忍来自其下属的竞争压力和行为的雅量真的能确保公司的健康发展的观点持怀疑态度。至少，以一位可望成为领导者的个体的离去为代价的这种“雅量”，无益于公司的管理团队的发展。

我常常对主管们的观点，甚至对其权威面临挑战而产生恐惧的频率表示惊异，对于这种现象目前尚在讨论中。有这样一个案例，一位首席执行官，由于对其天才的副总裁的勃勃雄心以及时不时的直接顶撞深感懊恼，便采取各种方式，诸如召开会议或通过公司外部的主管们进行暗示等以避免与其副手进行接触。我主张这位首席执行官应正面对待这些困扰他的问题，我的建议是，通过直接的、面对面的交流，使双方都要明确他们在权力方面的差别，以及对所争论的问题就事论事。

对问题能够正视的能力，实际上也就是对雄心勃勃的不属能予宽容的能力。它不仅能揭开蒙在事物头上的面纱，显示管理文化的这一特性，同时也促进了领导者所必需的情感交流。

文章点评

前不久，伯特·兰斯（Bert Lance），这位吉米·卡特总统的预算主管和密友宣称：“如果东西不破，就不要去修补它”这一说法与管理者们之所想恰好

一致。而领导者的理解则不同："在东西还没有破碎之时，可能恰是你能够修补它的惟一机会。"

在色彩斑斓的市场规划中，过去的致胜之道今天就可能包含着致败诱因。美国的汽车工业便因其坚持遵循以往成功但现已过时的方式运营，从而对其自身的发展产生了毁灭性的影响而成为这一方面的典型例证。然而这就是现实，美国汽车工业以及诸多其他行业的高级主管们确实不能正确认识由以往的成功所引致的误导，进而也暴露出"管理神话论"的弊端。

人们往往以昨天的成功经验作为今天以及明天的行动指南，这一做法的结果是令人沮丧的。我们看到，汽车工业 10 年前甚至更远曾是美国最大的出口产业，现已陷入困境。我们面临着这样一种严酷的现实，那就是过去曾被称为专有技术的先进技术，现在业已消亡。而这其中我们所面临的最为严酷的，也许不再认同我们自己经过艰苦奋斗才拥有的生活方式，他们只会享受那种在我们的眼中堪称为神话的生活方式。

当本文最初发表于《哈佛商业评论》时，许多的企业管理者、研究人员，甚至包括我在哈佛商学院的同事都认为我丧失了理智。难道具体的结构及运作流程组织内平凡的员工，不会比平庸的组织中的超人表现更好吗？对于那些接受了"管理神话论"熏陶的人而言，相对于组织结构和运作流程的真实性来说，天才只不过是昙花一现，想要通过某一天才而使公司欣欣向荣的想法，并不比借助于对

工作进程完全理解并有控制能力的管理者的做法更有价值。

天才对于市场上的持久成功至关重要，然而当前大多数的组织均认为，对于管理者的培养要优先于对领导者的培养。值得庆幸的是，这一观点渐趋改变。IBM公司的董事长约翰·埃克斯（John Akers）语惊四座，他说，IBM意欲放弃其长期奉行的“大公司”运营的做法。他将把IBM分解成数个子公司。从而“蓝色巨人”继续凭借其高水准的经营傲立于大公司之林时，其具体的运营则置于领导者而非管理者的控制之下。公司不会再因得益于既存的经济规模而止步不前。经理们也不会再全力关注于协调、控制，以及运营的分散化和财务控制的集中化。过程将让位于实质；而权力则归属于那些富于创造力的，同时更为重要的，即有进取心的人。

如果其他大公司也像IBM一样，那么无疑，美国公司将重新属于主导地位，而美国的竞争力也会大大加强。但是如果继续按照经院式的管理法则去做，那么美国的公司将依旧停滞不前。

自本文首次发表以来，“战略”一词便像一门重炮在“管理神话论”的时代爆炸开来。公司生存的任一方面都不能无视它的存在。各种问题，从如何进行产品定位到如何对经理付酬等一系列问题，均涉及到了战略解决的层面。我们面临着一系列的有关战略的问题，例如：市场营销战略；雇员受益战略；人员培养战略等，从而战略俨然成为取代其

他商务法则而用来确立公司发展方向的关键。

由于过去依赖于战略，组织在很大程度上忽视了结果。战略是从经济中产业组织的发展过程中衍生而来，它确立了竞争市场中通过技术分析而建立的竞争模型以及产品定位趋势。产品定位的集合确立了组织的使命及发展方向。伴随产业组织在80年代的发展，管理咨询走向繁荣，人们对于“管理神话论”的总体绩效表现并非反映良好。

在我看来，上一个10年或15年中，管理方面最具影响的发展就是荷花1—2—3。这一软件使电子表格被迅速并重复地创造出来成为可能，同时它也为战略计划的设置提供了模式和应用语言。运用这种方法，设计师便能够演示出：“如果这样将会怎样”的问题，而最为可贵的是，每一个人只要有机会接触计算机和这一软件就也能参加“如果这样，将会怎样”的游戏。

虽然每个人都可能成为一名战略家，但却极少有人能够成为并保持着创新者的角色和远见这一领导者的标志，与其说是电子表格的衍生器，不如说是人脑中被称为想像力的产出品。

对于成功而言，远见至少是和战略一样重要。在公司成长的过程中，组织中的领导者会带来诸多创意，具体包括营销、生产方面，以及其他我们视之为“天才之想”的具有永久性的创意。天才的领导者能够捕捉到非常规的机遇，包括消费者需求的尚未满足之处，生产工艺可大大改进之处，以及产品发展过程中技术应用的巨大潜力等。

商业创意是实实在在的。一位领导者的想像力可以促使其他人，用詹姆斯·麦格雷戈·伯恩（James MacGregor Burn）的话说就是“转型”。但是领导者“把事情做得更好”的欲望也往往破坏了他人的计划。因此，一位领导者往往难以营造一个稳定的工作氛围；与此相反，他或她往往由于情感的巨大波动而使周围环境一团糟。

在本文中，我论证了这样一种观点，即管理者与领导者的根本区别，在于二者的心灵深处，对于混乱和秩序的看法截然不同。领导者能够容忍混乱，缺少结构性，并能够将问题搁置以避免对重要问题过早地下结论。管理者则追求秩序和控制，他们甚至会对他们本身也尚未完全理解的问题尽快处置掉。根据我的经验，潜在混乱的不确定性极少造成麻烦；相反地，强行地将潜在的混乱有序化的行为，会给组织带来更大的麻烦。

在我看来，与管理者相比，商务活动中的领导者与艺术家、科学家，以及其他有创意的思想家更为相似。对于商学院而言，为探究天性乃至兴趣的这一同一性，有必要在课程的安排上少一些战略逻辑以及计算机训练课程方面的安排，而多一些富于想像力和创造力方面的思维练习，如果这种做法是成功的，那么必将为商业活动提供更多的杰出领导者。

【注释】

[1] New York: Harper & Row, 1973, p. 72.

[2] Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York: Doubleday, 1964), p.440.

[3] Ibid., p.91.

[4] Ibid.

[5] Ibid., p.93.

[6] Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell To Friends* (New York: Doubleday, 1967), p.136.

[7] Ibid., p.187.

[8] "Jack Hanley Got There by Selling Harder," *Fortune*, November 1976.

4. 建设性性格的培育[①]

约瑟夫·L·巴达拉科

作者简介

约瑟夫·L·巴达拉科（Joseph L. Badaracco, JR.）爵士，哈佛商学院商业伦理学教授、学院全面管理机构成员。他教授战略、全面管理、商业—政府关系以及商业伦理等课程。现任哈佛大学股东职责咨询委员会主席，其最新著作《商业伦理：角色与职责》、《界定时刻：管理者何时必须进行正误抉择》（哈佛商学院出版社，1997年）已被译成8种文字。

内容提要

伦理型决策与文中作者所谓的“界定时刻”有什么不同？典型的伦理型决策涉及在两种可能性中（事先我们知道其中之一是对的，而另一个是错的）

---

① 原文发表于《哈佛商业评论》1998年3/4月号。重印号98201。

选择其一。界定时刻则向我们提出了更为深层的问题：那就是如何在两个或两个以上我们都深信不疑的选择中进行决策，类似的决策不止一个正确答案。随着岁月的流逝，它们将成为个体性格特征的基本要素。

界定时刻促使首席执行官们透过表面现象，重新探究其生命的核心价值观和基本准则，一经发现，这些价值观和准则便将更新其工作目标，进而带来行为上的精明、注重实效和贤德。当前，存在着三种较为普遍的界定时刻：第一种与个人定位有关，它提出了这样一个问题：我是谁？第二种与某一相对独立的群体有关，它提出的问题是：我们是谁？第三种涉及社会中某一公司角色的定位，它所提出的问题是：我们的公司是谁？

经过了对上述三种情形的界定，管理者便能够成功地在诸多正确的选择中进行决策。在本文中，作者提出了一系列实用的问题，借以帮助管理者检验其价值观，并进而将其付诸于行动。借助于这一自省过程，管理者们将有能力对付那些最模糊难懂、最具挑战性和最本质的商业难题。

想必我们都曾有过工作职责与自身的深层价值观发生矛盾的经历。例如，一次财政危机迫使我们解雇那些忠诚且工作努力的雇员；女儿的钢琴独奏会与公司最大客户来访刚巧是同一时间；如此等等。在上述情况下，我们便陷于两难的选择，无论选择哪一个，都会感到有些理短。

对待此种情况，不同的管理者采取的方法各不相同。有的人仅凭一时义气；有的人则会同朋友、同事或家人商量；还有的人会想一想权威人物在此种情况下的做法。无论最终的选择是什么，其决策本身经过多年的累积，都会构成个体性格特征的基本要素。基于这种原因，我将其称之为“界定时刻”。

所谓的伦理型决策与“界定时刻”究竟有什么不同？典型的伦理型决策涉及在两种可能性（事先我们知道有一个是对的，而另一个是错的）中选择其一。界定时刻则向我们提出了更为深层的问题：那就是如何在两个或两个以上我们都深信不疑的选择中进行决策，类似的决策很少有一个正确答案。并且它们往往是由境而生，用美国哲学家约翰·杜威（John Dewey）的话说就是：“形成、发现、检测”我们自己。在界定时刻，我们逐渐形成了自己的性格特征。之所以这样说的原因在于，此时的决定，我们一经做出便不能更改，而这些决定则格式化着我们的人格特征和职业身份。在这一过程中，我们会发现以前未曾发现过的、或只知其一不知其二的有关本人及他人身上深藏的某些东西；我们还将不断地反省自己，要么按照自己的意愿生活，要么无视它的存在。

在对商务活动的领导者进行采访和研究之后，我发现，那些对自己在界定时刻的表现最为满意的人，都拥有某种与工作毫不相关的技能。尤其是他们能够从耗时的管理工作中抽出时间来进行深入的反省，越是工作繁忙，这种情形就越会频繁地发生；他们能够透过日常生活的表象，重新探究生命的核心价值观和基本准则，一经发现，这些价值观和准则便将更新其对于工作目标的认识，进而带来行为上的精明、注重实效和贤德。在整个工作进程中，上述过程一遍又一遍地重复，必将促使执行官们形成基于其自身而非他人的、可信且强烈的自我定位，从而开始其由管理者到领导者的转换。

那么，在现实生活中，通过何种训练才能使一名执行官具备在外向的管理艺术中融入本能的、个体的自省习惯呢？为回答此问题，在文中我给出了一系列现实的问题，他们将帮助管理者从繁忙的工作中抽出时间。这些实际的、激励人思考的问题，旨在帮助人们将个人的价值观和信条融于经过思考的行动之中。问题大多是来自古代或现代著名的哲学家，同时又不失灵活和深刻地涵盖了众多现实的、对各种可能正确的选择进行决策。通过抽出时间进行上述的自省，管理者们将无法再逃避现实，进而，他们将有能力对付那些最模糊难懂、最具挑战性和最本质的商业难题。

当前，存在着三种最为普遍的界定时刻。第一种很大程度上与个人定位有关，它提出了这样一个问题：我是谁？第二种与某一组织的特性（无论是组织内群体的特性还是某一管理者的性格特征）有关，它提出的问题是：我们是谁？第三种界定涉及的问题最为复杂，牵涉

到社会中某一公司的角色定位，它所提出的问题是：我们的公司是谁？通过对上述三种情况进行界定，管理者便能够怡然且有力地通过正确—对—正确的选择来面对两难的考验（见下文中的“界定时刻指南”）。

我是谁？个体的界定时刻

要求管理者解决对其职业生涯至关重要的个体定位问题，构成界定的基本要素。当两种都是正确的选择摆在面前，每一种均代表了一个似是而非且往往颇具吸引力的选择时，就出现了这样的问题：即不存在惟一正确的选择，选择一种正确就要放弃另一种正确。

矛盾的心情

当处于上述情形时，管理者可以先后退一步，不把这一矛盾当作问题而是当作两种前景间的自然张力来考察。为使这一所谓的张力更加具体，可以提出诸如：在这种情形下矛盾将涉及什么样的情感和本能等的问题。正如亚里士多德在其名著《伦理学》中所言，人类的情感确实能助其形成某种观点，理解其基本范畴，并表明问题的实质所在。换句话说，我们的情感和本能既是智慧的表现形式，也是内在洞察力的源泉。

举个例子，有一位年轻的分析师，我们叫他斯蒂

夫·刘易斯（Steve Lewis）在曼哈顿[1]一家著名的投资银行工作。一天早晨，刘易斯（这位非裔美国人）发现他的办公桌上有一张纸条，上面问他是否能于两天后飞往圣路易斯为一个重要的潜在客户做个报告。对此，刘易斯感到非常惊奇，因为公司有个非常明确的政策，反对分析师参加任何报告会或客户会议。事实上，刘易斯对圣路易斯的会议主题（有关市政融资的特定领域）知之甚少。而尤其使他惊奇的是，这一会议为什么会选他而不是公共融资部门的那些资深人员。

刘易斯立即来到他的朋友和良师，也是一位非裔美国人的办公室，询问他是否知道此事。这位朋友也是公司的一位合伙人答道："让我告诉你到底发生了什么事。看看你和我，你说我们有什么是相同的？你知道密苏里州的新任财长也是黑人吗？我真痛恨你这么早就被卷入到这种事情中来，你知道财长希望至少有一位黑人专业人士能参加这一会议，否则，公司就不能作为这一事件的管理者之一。"

在这种情况下，刘易斯如果退回一步，重新审视其情感和本能，情况会怎样呢？一方面，刘易斯坚信，为维护个人的尊严，必须在公司内部乃至生命的全过程中获得"提升"，而且，他并不满足于一级一级地沿着成功之梯向上爬。为此，刘易斯总是力图通过工作表明自己是称职的。另一方面，他曾经是一名运动员，又总是以自己身为团队的一员为荣，并不情愿将队友落在身后。通过对这种情感和本能的反省，刘易斯发现眼前所面临的问题远比是否参加一次报告会更为复杂。它牵涉到最深层的个人信念问题。

深层的价值观

通过对个人情感和本能的界定，我们可以将商业背景下的问题转化为更具人格化的管理层次。至此，我们可以考察有助于解决这一矛盾的第二个问题：矛盾中的哪一种职责和价值观是深深植根于个体或团体的生命之中的？对于这一线索的考察有助于理解有关价值观的渊源及其发展过程。它牵涉到我们力图考察的“哪一种价值观或职责对于我们更为重要”的问题。

现在，让我们将这一方法应用于斯蒂夫·刘易斯。一方面，刘易斯坚定不移地希望凭其个人的奋斗成为大投资银行的合伙人。从大学一年级起，他就立下了在华尔街工作的心愿，之后，他努力工作以期心愿变成现实。当其接受目前的工作时，他终于向梦想迈出了第一步。无论是长时间的工作还是琐碎无聊，都没能动摇他的信念。刘易斯坚信，他正在通过成为华尔街上投资银行的一名成功者来实现自身的价值。他所想要的，正是这样的生活，这样的工作。

另一方面，一旦念及他的非洲血统，刘易斯便想起父母曾经告诫他的话，尤其会想起60年代初曾发生的一幕：有一次，他的父母在一家声称不接待黑人的旅馆预定了一套房间，当他们到达的时候，旅馆的老板娘告诉他们说，自己犯了一个错误，预定的房间已经没有了，他们不能在那里留宿。而事实上，这家旅馆还是半空着的。父母转了一圈后离开了。当他们到家时，母亲以其母姓（他的父亲是该地区的一名颇有声誉的运动员，有许多人知道他）重新在这家旅馆预定了一个房

间。旅馆的人没有产生任何怀疑，一小时之后当他们再次到达的时候，老板娘很不高兴地将他们安顿下来。

刘易斯一直为父母所做的一切所感动，即使是数年后当他坐在华尔街的办公室中时依然如此。有父母为榜样，刘易斯明确了自己应以何种态度对待当前的问题。他清楚自己是父母的儿子，自己首先是一位非裔美国人，而不仅仅是一个年轻的投资银行家。刘易斯决定，不会作为一个摆设而去参加什么会议，也只有这样做才对得起父母。通过此事，他明确了血统对于自己更为重要，血统比职业在核心价值观中的地位更为显著和不可动摇。

如果自省是有效的，那么它必将带来精干、有说服力和自信的行为结果

精明与权宜之计

无疑，类似刘易斯的上述自省并不能满足现实世界的要求。我们看到过不止一个管理者深陷于个人情节，并因此在个人的情感和职业生涯中受挫。正如文艺复兴时期的哲学家尼克洛·马基雅维里（Niccolo Machiavelli）以及其他的伦理实用主义者所提醒我们的，未经实用主义认可的理想主义往往与事无补。由此，引来了下一个重要的问题：富有想像力和勇气的精干与权宜之计如何很好地结合，才能有助于个体形成对“什么是正确的”的个性化的理解。自然地，这一问题有别于“我应该做

些什么”。我们知道，商业世界是一个有底线且杂乱无章的竞技场，单凭自省与事无补。自省的过程必须结合富于坚韧、有说服力、精干和自信的具体行为才能达到其实用的最佳功效。

刘易斯又是怎样将理想主义与实用主义相结合的呢？刘易斯决定同意参加报告会，但同时指出必须以自己能够接受的方式。他告诉具体的负责人布鲁斯·安德森（Bruce Anderson）说，能够参加报告会感到非常荣幸，但希望能有一些具体的工作，并称愿意花费以后的30小时中的每分钟来为此做准备。当问及原因的时候，刘易斯回答说他只是想拥有自己在团队中的位置。安德森勉强同意了。碰巧报告会中对刘易斯所熟知的分析技巧有一点点需要。报告会的整个过程中，刘易斯一直努力地工作，然而，恰好当他站起来准备进行自己的12分钟发言时，头部忽然剧痛，此时，刘易斯甚至希望他未曾接受安德森的任务。一整天的填鸭式用功未能替代同事们数周的辛勤努力，然而无论如何，在报告会上的表现还算不错，他得到了同事的一致好评。

作为回报，刘易斯深层次地界定了其所面临的两难，并以一种积极的态度对待之——并没有仅作为一个摆设而参加会议。与此同时，他还强化了自己的职业地位。刘易斯感到自己通过了一次小小的考试、公司的一次洗礼，自己用行为表明了不仅乐于完成上司分派的工作，而且，不能被当成一种摆设。白人分析师和其他的联络人员或许会有一些牢骚，但刘易斯认为，如果要他们去处理和自己同样的问题，他们未必会做得和自己一样好。

我们是谁？工作团队的界定

对于组织的管理者而言，其所面临的界定问题变得更加困难。除了要面对有关的个体信念的矛盾以外，管理者还将面临其他范畴的问题：即团队的价值观及其所管理人员的职责问题。举个例子，面对雇员不断地带着满身酒味来上班，管理者应作何回应呢？对于有的雇员向他人做出有关性的暗示，管理者又当做何回应呢？在上述情况下，问题及其解决办法不仅仅涉及个体自身，同时也涉及到团队整体。从而问题的解决办法变得公开化，同时对界定组织的将来及其价值观具有重要意义。

观点

有许多管理者因其在伦理方面的短视（认为团队会以同本人一样的视角看问题）而受到困扰。事实上，这种思考问题的方法很难将人们团结在一起并达到共同的目标。个人的成长经历、宗教信仰、伦理标准以及所受教育的不同，决定了任何两个人之间对于同一问题的看法很难完全一致，更不用说一个群体了。对于管理者而言，来自伦理方面的挑战不是要将自己的观点强加于人；相反地，他们需要理解他人对于困境的看法。他们必须了解：对于某一特定情境，还有哪些站得住脚和有说服力的伦理解释？

此方面的一个典型案例涉及到一位名叫彼得·艾德罗（Peter Adario）的35岁的管理者。艾德罗是Sayer Microworld公司市场营销部——计算机产品分销商的主管。他已婚并有3个孩子。大部分职业生涯是作为一个成功的推销员和分部经理，对于目前的这个职位，艾德罗非常乐于接受，因为他喜欢这一职位所面临的诸多不同的挑战。管理着市场营销部50位雇员的3名经理向艾德罗汇报工作，艾德罗则向公司总部的4名副总裁之一进行汇报。

近些天，艾德罗聘用了一位财务主管，一位单身母亲凯瑟琳·麦克尼尔（Kathryn McNeil）。尽管麦克尼尔精明强干，但她工作的时间有限，因为她必须要陪伴儿子。而公司此时恰好处于一项并购业务的中间阶段，因此要求每周60小时的工作量已是司空见惯。与此同时，麦克尼尔还面临着另外一个难题，那就是无法与她的上司莉萨·沃尔特（Lisa Walters）（部门中直接向艾德罗汇报的一位中层主管）和谐相处。沃尔特是一位雄心勃勃、难以驾驭的女人，在Sayer Microworld公司快节奏的环境中，她表现得颇为突出。沃尔特对麦克尼尔经常性的迟到以及难以预料的工作计划非常恼火。开始时，艾德罗对此并未太当真，直到一天早晨看到了沃尔特写给他的一张纸条。这已经是沃特第二次写给他类似的纸条了（第一次是在数周前），沃尔特在纸条上针对麦克尼尔的工作时间进行抱怨并要求解雇她。

对于也是为人父的艾德罗而言，他对麦克尼尔的处

管理者需要确定他们的伦理观念能否得到其合作方及雇员的支持

境是非常同情的。显然，这种情况对艾德罗而言属于界定时刻的问题。一方面，他认为下属应该抽出时间来陪伴家人；另一方面，他又必须维护部门的规章制度。艾德罗决定召开一次会议，他相信一旦与两位女士共同坐下来一起探讨一下，事情就会解决的。然而，就在即将开会之前，他吃惊地了解到，沃尔特已经越过自己直接找到了公司的一位资深执行官，两人商谈之后便径直来到麦克尼尔的办公室解雇了她。后来一位同事告诉艾德罗，他们给了麦克尼尔 4 小时的时间收拾东西，然后让麦克尼尔走人。

这里，当艾德罗觉得两种选择都下为过时，沃尔特却认为，只有一种做法是正确的；另一种做法无疑是错误的。沃尔特坚信最本质的问题是，麦克尼尔失职而艾德罗对此置之不理。麦克尼尔负责的消费者账户是重要的，然而在公司的一段近乎陷于危机的时期内，这一账户竟未能如期填写完毕。沃尔特同时坚信，在一个本已超负荷的团队中，下应对哪一位雇员给以特殊照顾。通过对这件事的回顾，使艾德罗认识到，他与沃尔特对麦克尼尔这件事的看法完全不同因而其结论也相差迥异。如果艾德罗早就了解自己的伦理观不过是众多可能伦理观中的一种的话，也许应当早一些意识到这种沟通的难度。

有影响力的行为

当然，了解各种不同的观点仅仅是斗争的开始。管理者还需对其所在的组织进行认真考察，现实地评价哪一种观点最终会取得胜利。在现实生活中，有很多因素会对某一观点能否流行产生影响，例如公司文化、团队准则、公司目标和公司政策、不可避免的内部游说和冲突，等等。用美国哲学家威廉·詹姆斯（William James）的话说就是："考察事物的最后胜利法在于以一种最平常的心态来看待它。"明白了这个道理以后，管理者需要问一问自己，在各种观点的冲突中，哪一种有望最终取胜并可能影响其他人的想法和行为？

对此事的思考将使彼得·艾德罗受益匪浅。如果早有此想法的话，他便能够站在更高的层次上来看待公司中工作—家庭的关系问题。对于艾德罗和麦克尼尔而言，工作和家庭方面的要求是一对经常性的矛盾，一种千头万绪的感觉，一种永远也不能十全十美的挫折感。而对 Sayer Microworld 公司的其他员工而言，由于他们大多数都很年轻，还没有为人父母，所以，公司中工作与家庭的矛盾往往意味着需要他们工作更长的时间以代替那些有家室的人。这样，在过多地承担了他人工作的前提下，这些人很难产生同艾德罗一样的倾向于家庭的同情心。

过程即真理

事先的计划构成管理的核心。人们需要在问题转化为危机之前就及时发现它们。这一点对于团队的界定时刻也同样适用，同其他要素一样，它们是管理过程的一个组成部分。事实上，有效的管理者在真的面临界定时刻之前，就已对各种可能的应对方法有所思考。用威廉·詹姆斯的话说就是：办法本身并不就是真理，而办法是可以成为真理的。它转化为真理，或通过某些事件转变为真理。真理事实上就是一个事物，一个过程。为创造条件使某一说法被广为接受，管理者不妨先提出这样的问题：我是否导演了一种进程，以使自己的观点最终在组织中占据主导地位？

艾德罗忽视了一段时间以来未公开的微妙的反对信号的存在。让我们回想一下，沃尔特向艾德罗递了两次纸条，每一次都要求撤换麦克尼尔。那么，这些纸条的真正含义何在呢？是沃尔特对自己计划的试探呢，还是对艾德罗权威的考验呢？对于艾德罗的失误，沃尔特又是如何回应的呢？显然，她将艾德罗的反应——或者说忽视理解为艾德罗不会站在自己的立场上解雇麦克尼尔，她甚至还有可能认为，艾德罗是想解雇麦克尼尔的，但不希望由自己出面。简言之，艾德罗的界定时刻是失败的，因为沃尔特将此事报告给了公司的上级主管。为此，沃尔特赶在艾德罗之前做了本应由艾德罗来做的事情。

与其坐等工作与家庭问题的出现，艾德罗早就应该预见到这一问题，并及早确定工作与家庭并重的工作氛

围。他有足够的机会阻止上述事件的发生。他可以将麦克尼尔提升至公司的其他职位，尤为必要的是，他应强调麦克尼尔的技能和经验，尤其是账户管理方面技能和经验。他也应该创造条件以使人们更好地认识麦克尼尔，甚至包括见见她的儿子，这样，人们才会理解并赞赏她所取得的成就。

求胜

界定时刻的特点之一在于，对众多的参与游戏者而言都存在着危险。往往游戏者都会首先关注自身的兴趣爱好。如果真的是这样，那么，无论是最良好的意愿还是最周到的设计都将注定要失败。管理者必须做好准备深入到群众中去，通过恰当而有效的方法来使目标具有现实可能性。他们需要仔细思考下面这个问题：我只是在参与还是要求胜？

显然，在 Sayer Microworld 公司中，沃尔特与艾德罗之间的矛盾实际上不过是大的权力冲突中的一部分，如果在麦克尼尔被解雇之前，沃尔特不了解艾德罗的工作，她可能会有如下想法：高层管理者似乎喜欢她的管理风格。当艾德罗的手段颇为软弱的时候，她却有能力施以硬手。在 Sayer Microworld 公司，对于在公司不知情的情况下“去做正确的事”的理想主义往往会导致含混不清。当艾德罗雇佣麦克尼尔时，他的出发点是好的，相信麦克尼尔能够胜任本职工作，敬重麦克尼尔的勇气，并希望能为其提供一个充分发展的空间。艾德罗

的良好意愿需要富于灵活、精干和政治智慧的技巧的支持。遗憾的是，在这期间，却被沃尔特钻了空子。她小心翼翼地谋划并在公司的资深管理者中找到了同盟军帮助她完成计划。

无疑，这一次艾德罗遭受了挫折。然而这算不了什么，因为通过这一次的界定时刻，他学到了很多。麦克尼尔被解雇后，艾德罗了解到，有许多同事对于工作与家庭的两难持有与自己同样的观点，他因此变得更加自信了。他告诉老板，他不同意解雇麦克尼尔，并强烈反对这种做法。然后，他通知沃尔特，在下次绩效评定时将把这一事件计入她的档案。无论沃尔特还是那位副总裁对此都未做更多的回应。艾德罗坚持了自己的做法，尽管为时已晚。通过这件事，使他认识到，如马基雅维里（意大利政治家及政治哲学家——译者注）所说："对于那些没有社会地位的人，甚至连狗都不朝他们哼一声"。

公司是谁？CEO的界定时刻

个体对于生命的目的、团队对于发展方向的重新界定，都要求其将个人的自省与深思熟虑的行动结合起来。而对于那些统管一家公司的老总来说，他们所面对的，往往是更为复杂的界定时刻。他们要在一个更为广泛的范围里（通常包括工会、媒体、股东以及许多其他的公司资产管理者等）表明其对于"什么是正确的"的理解。让我们想一想，当一位首席执行官收到一份有关

公司的药品柜台上的一个恶作剧包裹的报告时，他所面临怎样的难题；或者某位首席执行官需要对媒体上有关该公司的国外分支机构对妇女和儿童施以不公正待遇的报道做出回应时，他的处境和心态如何。无疑，上述的各类决定不仅要求高层的管理者保证其个人或其工作团队，同时也要保证公司整体按照既定的规则行事。

个体及组织的力度

当需要做出上述的重大决定时，通常的做法是召开会议、展开辩论、聘用顾问和律师。尽管这些做法都是有益的，然而，只要执行官们本人没有花费一定的时间，采取必要的步骤以确立其在争论中的有力位置，这些做法最终将不会尽如人意。当处于有力的位置时，领导者可以将其对于问题的理解置于主导地位，而处于不利的位置时，领导者的行为必将是空洞而不成体系的。同时，在首席执行官们提出自己的见解之前，必须确保其行为不会危及公司的运营、雇员的工作以及股东的净收益。这样首席执行官们就应向自己提出一个问题：我是否已尽到我之所能来确保我的有力地位以及公司的稳定和竞争力?

1988 年，Roussel Uclaf——一家法国药业公司的首席执行官埃德沃德·萨克兹（Eduoard Sakiz）碰到了这样的界定时刻。萨克兹必须决定是否向市场上销售 RU—486（后来被认可的法国的一种流产药物）。最初的测试表明，这种药物对于已怀孕 5 周妇女的有效率为

90%～95%。就在考虑是否将该药品投放市场的时候，萨克兹发现，他已卷入了有关这一问题的国际性争论。反对的一方为这种做法竟能被讨论而大为光火；而支持的一方则认为这是确保妇女拥有流产权的一大进步。Roussel Uclaf 公司母公司的股东豪彻斯特（Hoechst）极力反对 RU—486，因为一旦这种药物被引进市场，他便会遭到联合抵制。而作为 Roussel Uclaf 公司所有者之一的法国政府，则将 RU—486 视为抵制非法流产机构的一大克星而对其大加赞赏。

无疑，从某种角度而言，萨克兹此时所面临的决定是一个个体界定时刻的问题。他曾长期作为负责研制药品 RU—486 的医务工作者。早期作为医务研究者期间，萨克兹曾帮助开发了构成该药品基本组成成分的药物合成。他坚信该药品能够帮助数以千计的妇女，尤其是那些贫困国家的妇女免除手术所带来的伤害以致死亡。萨克兹怀疑，如果他不再管理这家公司后，RU—486 是否还能上市。他清楚他必须确保自己在公司中的位置。

从另一角度而言，对于 Roussel Uclaf 公司，萨克兹有责任维护其雇员的工作和各种保障。具体而言，这就意味着要采取种种方法来避免任何针对公司的联合抵制及暴力的可能。而当前情况颇有些复杂，在一些员工支持 RU—486 的同时，另一些员工则出于伦理的原因或害怕抗议，以及联合抵制等会伤及 Roussel Uclaf 公司本身及其他产品而持反对意见。

那么，萨克兹应如何在保护个人及雇员利益的同

精明的执行官能够利用界定时刻来重新界定公司在社会上的位置

时，又将RU—486推向市场呢？无论采取何种方式，萨克兹深知必须对低调的公众反应做好心理准备。极力宣扬RU—486的道德合理性将是愚蠢的，因为社会上对此有着太多的反对意见，而这样做的结果必将是以自己的工作乃至公司陷于长期、危险的混乱过程为代价。

组织在社会中的角色

第三种界定时刻之所以显得难度更大的原因，在于执行官们所要形成、发现和检测的不仅是其个人、所在团队，而且是包括整个公司在内的相关问题及公司在社会中的角色。这就需要确立一种稳固的行动计划，以期从三个层面上（个体、团队、社会）发挥作用。我们将趋向什么？我们又将追随什么？我们将如何同政府、股东进行接洽？作为一名领导者，必须考虑这样的问题：自己对于组织的角色、组织与股东的关系的界定是否具有创造力、勇气和想像力？

萨克兹希望Roussel Uclaf公司以一种什么样的面目出现？他当然不会避重就轻。当然，萨克兹也可以从市场上全面撤回避孕药物以及其他与生殖有关的药物（几乎所有的美国药品制造商都采取这一做法），以取悦其在德国的老板并避免长期的争吵和联合抵制。至于

Roussel Uclaf 公司社会角色的界定，也可以以常规的"股东财产"为标准，主张将 RU—486 束之高阁，因为这样就可以避免 Roussel Uclaf 公司遭到联合抵制，同时也可以不再惹怒霍彻斯特了。

然而，萨克兹并没有这样做。他所期望的是，将 Roussel Uclaf 公司界定为更富于勇气的社会角色。妇女们渴望非手术流产；而医生则可能是公司的主要财产所有人之一；公司则需通过精明的策略来支持这些选民。这种做法也与萨克兹本人及他所认同的公司大多数员工的核心价值观是一致的。显然，萨克兹所需要的，就是寻求一条将 RU—486 介绍到市场上的途径。而当前面临的问题就是，如何才能发现这样一种途径。

从想像到现实

为使其伦理观念转变为现实，高层的执行官们必须极为细心地评价敌手和盟友。公司内外的敌手或盟友都是哪些人？哪些团体会反对或攻击我们？我是否低估了他们的能力和技能，或者高估了他们对于伦理观的忠诚？我应该疏远哪些人？哪些团体会采取报复措施？他们将如何采取措施？上述问题可以被总结成一个问题，那就是：精干、创造力以及坚韧如何很好地结合，才能有助于我将个人的想法转变为现实？对此，马基雅维里的话显得更为简洁："我是应该扮演狮子呢，还是应该扮演狐狸？"

尽管我们不知道萨克兹的头脑里在想些什么，但从

他的行动中不难判断，他不想扮演狮子。1988年10月21日，也就是法国政府批准RU—486的一个月之后，萨克兹及Roussel Uclaf公司的执行委员会做出了他们的决定。《纽约时报》如此描述了这一过程：在10月21日的会议上，萨克兹出人意料地主张展开对RU—486的讨论。从而，在Roussel Uclaf公司中高层领导参加的会议上，反方又一次地重复了他们的观点：RU—486会带来令人痛苦的联合抵制；它将伤害员工的忠诚；公司对此争论花费了太多的时间；最终，他们认为该药品不会为公司带来巨额利润，原因是大量的药品将以成本价售往贫穷的发展中国家。两小时之后，萨克兹又出惊人之举，他建议委员会进行投票选举。当他举手赞成停止RU—486的销售时，这一药品注定夭折了。

公司于10月25日向员工公布了这一决定。第二天，Roussel Uclaf公司对外宣布它将停止RU—486的生产，因为来自反流产团体的压力实在是太大了。Roussel Uclaf公司对这一决定作了如下解释：来自美国的压力也非常强大，甚至可能超过法国本土。

公司的这一决定以及萨克兹在其中所扮演的角色，使人们感到震惊和愤怒。批评者谴责道：这家公司及其领导者不仅使一个有利于公众健康的工具夭折，而且它们还树立了妥协的先例。萨克兹的同事和朋友艾迪南·爱米尔·巴露里（Etienne-Emile Baluien）——RU—486的重要研究人员称这个决定是“道德丑闻”，并指责萨克兹屈从于压力。妇女团体、一个家庭计划的倡导者以及美国和欧洲的医生等，也纷纷谴责萨克兹的决定。有批评者讽刺道：Roussel Uclaf公司的这一决定并不令人

吃惊，因为该公司早在60年代的辩论后就已决定不再生产任何避孕药物了。

Roussel Uclaf 公司做出上述决定三天后，法国卫生部长将公司的一位副总裁召到自己的办公室，声称如果公司不恢复供应该药品，那么政府将把这一专利转让给愿意生产该药品的其他公司。这次会晤之后，Roussel Uclaf 公司的举动又一次令公众惊奇：它宣布公司改变了最初的决定，今后将继续供应 RU—486。

萨克兹以狐狸的方式达到了自己的目的。他以一种间接而精明的方法召集了各类盟友并将其团结到自己的一边。他预料到诸多股东的反应并导演了一系列的事件以使结局有利于自己，而同时这一过程看起来又并非他的领导。事实上，他仿佛已屈从了外界的压力。

萨克兹的做法体现了第三种界定时刻的三个基本要素：(1) 他确保了自己在公司的地位。如果豪彻斯特让他人取代萨克兹的位置，支持他的法国卫生部肯定会大为光火；(2) 萨克兹以不同的方式报复了德国公司。同时，通过法国政府对与该决策的参与，可以将其他公司排除在该药品的生产之外，从而保障了雇员的利益；(3) 萨克兹将 Roussel Uclaf 公司置于法国乃至全世界这一行业的高科技和领导者角色的地位。

充满张力的弓

从斯蒂夫·刘易斯到彼得·艾德罗再到埃德沃德·萨克兹，其所面对问题的复杂程度逐渐提高，但有一点是

相同的，那就是挑战。这些管理者们经历了艰难的自省过程，并由此带来了以后经过深思熟虑的、基于其个人对于“什么是正确的”的理解的行动。

然而，三个人成功的程度各不相同。斯蒂夫·刘易斯在个人价值观和商业世界的现实间取得了某种平衡，结果就是，其伦理性行为有助于事业的发展。相应地，彼得·艾德罗对其伦理观有了更深一层的理解，然而未能在 Sayer Microworld 公司竞争激烈的环境里将其成功地转变为现实。其结果就是，他不仅未能阻止麦克尼尔的被解雇，自己的职位也受到了威胁。埃德沃德·萨克兹则不仅遵循了个人乃至组织的价值观，同时，还预料到了公司外敌手和盟友的做法。最终的结果是 UR—486 被引入市场，并因此震惊了世界。

德国 19 世纪的哲学家弗里德里希·尼采（Fiedrich Nietzsche）曾经这样写道，“我相信正是由于敌手以及偶发情感的存在，才使得那些伟大的人物（那些充满张力的弓）得以发展”。无疑，界定时刻将把这种“敌手”和“情感”引入现实的思考，强迫人们在心灵深处的理想主义同工作中的琐碎现实间寻求某种平衡。从而，界定时刻不仅仅是一种智力练习，更是促使激励性行为和个人成长的机遇。

界定时刻指南

1、对于个体：我是谁？

(1) 此情此景下的情感和本能愿望是什么？

(2) 矛盾中牵涉到的哪一种价值观是最为深刻

地根植于内心之中的？

(3) 何种权宜、精干与想像力和勇气的结合，有助于我完成对于“什么是正确的”的判断？

2. 对于团队：我们是谁？

(1) 其他有关这一情境的有力度、有说服力的伦理解释是什么？

(2) 在我的组织中哪一种论点更可能取胜并能够影响他人的思想？

(3) 我是否开始了一项能够在组织内表明我所认同的价值观的活动？

3. 对于公司CEO：公司是谁？

(1) 我是否已尽我所能来确保自己的地位和公司的竞争力？

(2) 我对于公司的社会角色及其与股东关系的想法是否具有创造力和勇气？

(3) 精干、创造力以及坚韧如何很好地结合才能有助于我将个人的想法转变为现实？

【注释】

[1] The names in the accounts of Steve Lewis and Peter Adario have been changed to protect the privacy of the principals involved.

5. 首席执行官（CEO）引航之路①

查尔斯·M·法卡斯　苏丝·怀特劳弗

作者简介

查尔斯·M·法卡斯（Charles·M·Farkas），贝恩公司经理。为诸多行业的首席执行官及高层管理者提供有关组织长期发展方面的咨询。现任贝恩公司全球金融服务实业部主管，兼任卫生保健、消费者产品、零售、加工制造等方面的负责人，与此同时还部分地参予与消费者交流的工作。法卡斯先生著有最畅销书《领导权最大化》，并有许多文章发表在《哈佛商业评论》、《财富》以及其他杂志上。

苏丝·怀特劳弗（Suzy Wetlaufer），早年工作于贝恩公司——一家国际管理咨询公司，现为《哈佛商业评论》的资深编辑，对组织

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年5/6月号。重印号96303。

问题颇有研究。除《那不是团队》一文外，还在《哈佛商业评论》上发表过多篇文章，包括《是什么扼杀了 Coolburst 的创造力?》、《颜色的问题》（与哈佛商学院的戴维·托马斯合著）。

内容提要

首席执行官们能够激起人们从敬畏到狂怒的各种情感，但对其在当今商务领域中的重要地位，人们却少有争论。无疑，首席执行官的决策能够改变一个公司及其命运。那么，首席执行官们每天到底都做些什么？他们都造访哪些地方？基于这些问题，查尔斯·M·法卡斯和苏丝·怀特劳弗分析了对世界各地 160 位首席执行官的访谈，并对其态度、活动、行为进行了考察。开始时，他们以为会有 160 种研究领导技巧的角度，最终则只确认了 5 种，它们是：战略、人才、专长、控制和变革。

无论公司经营什么或坐落何处，首席执行官（以下称 CEO）都必须营造一种能够使他或她最大限度地创造增加值的哲学。该哲学决定着此 CEO 的领导取向。例如，作为杰出的人力资产型的 CEO，吉列公司的阿尔·兹恩（Al Zeien）每年都亲自进行 800 人次的绩效检查；而典型的“箱式”领导者，美洲银行董事长理查德·罗森伯格（Richard Rosenberg）则花费大量的时间用以设计严格的控制措施，从而带领公司在高度管制的环境下顺利发展。

那么，CEO 所使用的方法仅仅是其个人风格

的一种体现吗？未必。作者发现，那些最成功公司的 CEO 所采用的方法，都是与组织及其具体的商务环境相适应的。有时，这些方法恰好符合 CEO 本人的个性；而另外一些时候则并非如此。作者还发现，有些 CEO 缺乏前后一贯的领导方法，而这是极端错误的。如果哪位 CEO 缺乏对上述 5 点之一的清晰理解和坚持，那么其所面临的风险和代价无疑将是高昂的。

商业领域中的各种专门人才，包括会计师、工程师、融资人员、技术员、信息专家、营销人员还有总经理等，均可出自学校的培养。这些人可以从即使不是数以千计也是数以百计的 MBA 的相关课程中寻找到自己之所好。然而，又有哪一所学校能够培养出这样的人，他或她可以确保组织的所有上述成员均有最佳表现呢？没有，我们说，除了实践本身，现实世界中再没有能够培养出 CEO 的学校。CEO 们必须从工作中学习如何去管理一家公司，他们必须在股东们的监督下学习。

CEO 们必须从工作中学习，必须在股东们的监督下学习

CEO 的工作有别于组织中任何其他人的工作。它是完全不确定的。原则上讲，高级主管必须对公司每一成员的每一决定和行动，包括那些他们并不知情的决定和行动负责。CEO 们，包括新上任者不允许犯错误。研究显示，有 35%～50% 的 CEO 在就职的 5 年内被撤换，这一数字并不令人惊奇。然而，对任何组织而言，这种选择都是高成本的，因为没有哪家公司能够在失去其领导者的同时不丢失某些信息，有时甚至是其根本的定位和方向。

两年前，对 CEO 们的兴趣促使我们开始了一项有关高级经理人领导行为的广泛研究。在超过 12 个月的时间里，我们走访了世界各地的 160 位 CEO，他们中的绝大多数掌管着从黄金采掘、计算机到软饮料在内各个行业的主要大公司。我们的目的就在于发现那些决定着 CEO 如何管理组织的态度、活动和行为。坦率地讲，

刚刚开始这项研究时，我们曾假设也许会有 160 种有关领导的途径存在，然而结果并非如此，事实是只有 5 种确定的方式在我们的数据中突显出来。

无论公司经营什么或坐落何处，CEO 都必须能够营造一种具备指导性和全局性的、可使他或她最大限度地创造增加值的哲学。该哲学决定着 CEO 的领导取向。这里的取向是指公司政策的哪一方面（诸如战略设计、研究与发展或人员招聘等）受到最大重视；公司里的哪种人及行为受到 CEO 的赞许；哪些决策由 CEO 自行决定或者授权给下属；以及 CEO 们又是如何度过他们的每一天。一种领导取向指的是某一连贯、明确的管理风格，它不是管理者个性特征的反应。认识到这一点非常重要（见下文中“与此相关的个性特征是什么?”）。我们发现，在那些运营态势良好的公司中，CEO 们所采用的方法并非仅仅与其个性相适应，其领导取向都是最大限度地与组织及其具体的商务环境相适应的。产业是处于迅猛增长阶段还是已进入成熟期？目前有多少竞争者，他们的竞争实力又当如何？现有技术是否存在问题，如果有，又将意味着什么？公司的资本设备和人力资产情况如何？哪些因素构成持久性的竞争优势，公司尚需付出何种努力以达到这一目标？对于上述问题的回答决定了那些富于成效的 CEO 会采取以下 5 种领导取向的哪一种取向。

1. **战略取向型**。战略取向下的 CEO 们坚信，其最重要的工作在于去创造、监测、设计与未来相关的长期战略及其实施。CEO 们解释说，能够总览全局的特殊地位，赋予了他们别人不具备的决定组织的资源分配和

发展方向的能力。在日常的工作中，他们将时间花费于确认组织的出发点（组织当前的经营状况）及目的地（组织未来的最具优势的市场定位）上面。相对于组织的内部事务，诸如聘用或控制系统等，这些CEO们要将其时间的大约80%用于处理外部事务——包括与消费者、竞争者以及技术创新、市场取向等相关的各种问题。进而，CEO们需要对特定的雇员是否有能力从事日常的工作，以及是否具备相应的分析和计划能力进行评价。

2. **人力资产取向型**。与上述情况完全不同，人力资产取向下的CEO们认为，战略是与市场密切相关的。他们认为的CEO基本作用应在于，通过对个体的成长和发展进行严格管理从而赋予组织以特定的价值观、行为观和处事哲学。此类的CEO频繁地出行，并将其大部分的时间花在人际活动如招聘、绩效评定、职位界定方面。他们的最终目的就在于营造出一个CEO的世界：组织中任一层次上的人，均能像CEO一样行事并制定决策。无疑，这些CEO们会重用那些在行为上长期与组织保持一致的人；而排斥那些并不总是适应组织规范的自行其是者。

3. **专长取向型**。执着于专长取向的CEO们相信，他们最重要的职责是在公司内部挑选并传播有助于加强公司竞争优势的专业技能。其时间表显示，他们大部分的时间用在了与培训及持续改进专业技能相关的活动上，如研究技术发展的新动向、分析竞争对手的产品、会晤工程技术人员和消费者等；他们常常关注于项目、系统、程序的设计，如促进型政策和培训计划的出台，

他们对拥有专长的人给予奖励并鼓励这些专长的跨部门、跨职能的共享；他们还倾向于聘用那些受过专业训练的人。当然，他们同样喜欢那些拥有灵活的头脑、没有偏见、同时乐于钻研专业的人。

4. **"箱式"取向型**。"箱式"取向下的CEO们认为，他们能够通过创造、沟通以及监测一套明确的、并且无论对消费者还是对雇员而言都是确保统一和可预见行为及经历的控制系统（如融资、文化、或二者兼有）来为组织创造最大限度的增加值。CEO们相信，公司的成功依赖于能够为消费者提供一贯的、而且无风险的交易经历。其结果就是，这些CEO们要把时间用于处理各种超乎组织控制之外的问题，诸如某季的经营业绩低于预期或某一项目超越了底线等；较其他类型的CEO更为注重发展那些细节性、规范性的政策和程序，更为注重奖励那些合规之举；倾向于嘉奖组织中的资深员工，常常提升那些已为组织服务多年的雇员，极少从公司外部聘用高层的经理人。

5. **变革取向型**。倾向于变革取向的CEO们坚持这样一种信念，那就是，作为CEO，其最重要的职能就在于营造一个能够持续创新的环境，即使这一环境可能会产生某些紧张和困惑、导致某种战略失误、甚至暂时地有损于财务绩效。与战略取向下的CEO不同，坚持变革取向的CEO并不将精力集中于某一特定目标，他们所关注的是如何达到这一目标的进程；同样，坚持变革取向的CEO也不同于"箱式"领导者，系统控制、书面报告，以及各种链条、政策和规则的设计难以引起他们的兴趣；相反地，他们将75%的时间用于各种讲

演、会议和其他的沟通形式，从而激励员工参与变革。他们会见所有的与组织的利益相关者，从消费者到投资者到供给者再到组织各个层次的员工。无疑，他们所看重的员工是那些富于进取精神和独立性——不是把工作视作什么资格而是视工作为上进机会，因而必须抓住每一天的人。对于这些 CEO 们来说，资格没有任何意义；相反地，激情、精力、乐于接受新事务、勇于创新才是更为可取的。

下面，我们将详细地描述这 5 种取向，并进一步探究不同的商务环境所适合的具体取向。当然，这其中会有许多交叉。如战略取向下的 CEO 会运用人力资产型领导者的某些方法；而“箱式”的领导者也会采用战略型管理者的某些做法去处理“箱”外的问题。然而，我们的研究显示，在最具效率的组织中，CEO 必须选择其中的一种作为公司全部决策和行动的指南；研究还显示，在特定的某一 CEO 的任期内，其取向能够也应该有所变化。正如本文的主角之一艾德萨德·路透(Edzard Reuter)(Daimler-Benz 公司的 CEO)所说：“商业组织是一个有活力的生命体。由于现实中总是存在着各种变化，包括环境的变化、竞争状况的变化、关键要素的变化等等，这就要求 CEO 必须能够意识到这一点，并发挥主导作用以迎接这种变化。”

而无论采取何种取向，作为 CEO 都必须决断行事——只有经历实践考验方可获得高层领导者所必须具备的素质。

战略取向：关注未来：近期和远期

上述5种假说中，没有一个对如下推断即“绝大多数的CEO视自身为公司的前途，对确立公司的近期和远期战略负有责任”持有异议；而与此同时，研究数据又显示：在我们访问的160位CEO中，只有不足20%的人赞成战略取向。现实生活中，有关这一问题的流行看法是，那些与消费者、竞争者接触最为频繁、涉及内容最具实际意义的人应负责战略的评估和设计。对此，英国的一家博彩和旅馆业公司Ladbroke Group的CEO彼得·乔治（Peter George）的描述更为直白：“战略是商业公司的事，因为这一领域的人们与市场最为接近。”

打开战略型CEO的工作计划簿，你将发现他们的时间都被用在了收集、整理和分析众多的数据上

无疑，CEO们确信，他们所处的特殊位置决定他们能够也必须对一个组织的资本分配、资源管理、技术和新产品投资以及厂址选择等进行决策。基于这种原因，他们认为，只有CEO（尽管常常辅以一些小型的工作团队）才能决定全公司的发展目标和发展速度。

翻开战略型CEO的工作计划簿，你将发现，他们的时间都被用在了有关数据的收集、整理和分析上。这些CEO将其大部分的时间用在了与战略决策直接相关的行动上。他们急切地收集并检查有关市场、经济发展动向、消费者购买偏好、竞争对手的能量，以及其他的与组织运营相关事务的信息。为获取更多的信息，CEO

们经常通过公司内部的项目组、公司外部的咨询机构，以及其他信息源如某些基础研究、贸易刊物等收集信息。战略型执行官们努力探求消费者的行为方式，以及究竟用什么去打动他们；尽可能地搜集相关竞争者的竞争力、技术及重要消费者群的信息；关注组织自身的能力及其履行既定战略的可能性。公司能够做些什么？哪些是公司不能做的？哪种方式的成本最低、效率最高、速度最快？简言之，战略型CEO致力于了解公司的"出发点"、选择公司的"目的地"，而最重要的，则也许在于发现上述两点间的路径。

那么，战略型CEO又将如何达到预期的目的呢？与其他类型的CEO相比，战略型CEO进行更多的分析；检测更多的有关战略背景的系统报告及设计；与此同时，重视相关团队的工作。举个例子，如可口可乐的CEO罗伯特·格苏塔（Roberto Goizueta）就监督着这样一项计划，该计划规定，可口可乐公司的地区经理每6个月应抽出3天的时间与公司的高层团队一道召开计划论坛，检查其业务的各个方面。"我们将对下列问题展开争论，如哪些做法是正确的？哪些做法是有效的？哪些又是错误的？"公司的主要管理者和国际部副总裁约翰·亨特（John Hunter）如是说："我们会讨论下一年乃至后3年的战略，提出诸如'为适应消费者、公司市场份额、市场环境、竞争者以及公司自身体系的发展，我们应进行哪些变革'等问题，将这些问题记录下来进而进行分析之后，我们将探讨'自现在起至3年后公司的目标何在，我们又将如何达到目标'"。类似的会议进行数周后，地区经理们将飞抵位于佐治亚州亚特兰大的可

口可乐总部，汇报其1年和3年的战略计划及操作预算。这样的做法在许多由战略型CEO领导下的公司中进行，类似的讨论由一年中若干个致力于公司战略分析和制定的论坛最终完成。

戴尔计算机公司的迈克尔·戴尔（Michael Dell）也是一位通过收集大量信息来确定公司长短期战略的CEO。作为一家个人电脑装配商，戴尔公司对其员工进行特殊培训。戴尔的员工们每天会接到50 000个来自消费者的电话，这些电话经过分析汇总后将被上交给经理；与此同时，每周的星期五，分布在世界各地的戴尔各分公司和分部的经理们将聚集消费者投诉会议，届时，不满的消费者将通过电话同经理们交流。"这种做法的目的在于使公司上下都关注消费者"，戴尔解释道，"我们希望每个人都能聆听到消费者的声音，了解由于我们的所作所为而给消费者带来的不便。"来自消费者的电话同样涉及到新产品和服务。举个例子，由于许多电话想知道戴尔是否会生产小型的笔记本电脑，导致了公司决定开始装配和分销100赫兹的PC型笔记本，戴尔公司是这一产品的最早生产者之一。马歇尔·戴尔本人也每天坚持上网，对那些业内人士和计算机爱好者最频繁光顾的新闻栏目和聊天室进行扫描，以收集有关市场动向及对本公司和竞争者产品反应的各类信息和看法。

是什么导致CEO们决定充当战略家的角色呢？有关的研究表明，无论是产业类型还是公司所在国国籍都与此无关；相反地，组织或产业内部层次的复杂性，诸如技术、地理或组织结构等似乎构成其动因所在。例如

可口可乐，在世界近200个国家拥有32 000名员工，其变革的规模和速度又彼此相关；环境越动荡，CEO们就越可能倾向于充当监测者和领航者的双重角色。而若要把握好这些角色，CEO们需要掌握充分的数据资料；最后，战略取向往往为那些需要经常性地制定能够带来巨大后果的决策的CEO们所采纳。因为这一取向能够提供必要的信息，以及与承担特定风险相关的检测和计划措施。

有些公司过于复杂或过于简单，从而使得制定长期计划成为明智之举

人力资产取向：人员管理

并非所有倾向于人力资产取向的CEO都认为公司的长期战略是纯商业公司的事，但他们中的绝大多数人是这样认为的。许多坚持这一取向的CEO解释道，他们的公司既不过于复杂，也不过于简单，从而决定了将精力花在长期战略的制定上并非明智之举；相反地，这些CEO们相信，组织的成功依赖于杰出的运作，即员工用以决策、与消费者联络、促销新产品，或设计相应竞争程序等的方式。基于此，CEO们认为，其最重要的任务在于聘用和培养那些在没有指导和指示的前提下能够聪颖、敏捷且恰当行事的人；而达此目的的方法则在于，通过一系列连贯的系统、程序、政策将组织内任一个体的价值观和行为规范到统一的“公司式”上来。

研究表明，这一取向的CEO数量仅次于“箱式”CEO而居于第二位，在我们调查的CEO中，这一具体比例占到22%。

人力资产型的CEO们倾向于面对面的交流和沟通，其出行的频率完全可与国务卿或外交部长相媲美，差不多有90%的时间他们都不在办公室里。“人们不断地问我有关时间的问题，诸如‘你为什么把所有的时间都用于旅行？’等，而对于这一问题的答案实际上非常简单”。吉列公司的CEO艾尔·兹恩说道：“我旅行是因为我的员工在那里；我旅行是因为我需要确知员工们，比如说，阿根廷的员工是否在按照我为公司制定的规章进行决策，我希望他们都能够按照公司统一的原则行事，我需要看一看他们是否本着同一目标在为公司做事；我旅行是因为只有身临其境方能真正了解到这些情况。”

当出行时，人力资产型的CEO们往往对公司政策的某几个特定方面尤为关注，而首当其冲的就数人员聘用，对此，人力资产型的CEO较其他任何类型的CEO都更为关心。如在百事可乐，CEO韦恩·卡罗维(Wayne Calloway)接见了竞争公司600个高级职位的每一位候选者，“至于他们将来是要去巴基斯坦还是留在费城工作都没有关系，我需要同他们交谈”，卡罗维如是说：“这样，我们就有机会彼此了解，并确知在我们的头脑中是否有共同的价值观、目标和标准。这就是说，当他们回到巴基斯坦，如果有人请示是否可以做某事时，他们会这样说：‘嗯，我不知道，这与我曾听到过的不一样，而我是直接从卡罗维先生那里听到的，因

此我认为我们不应该这样做'”。同许多其他的人力资产CEO一样，卡罗维偶尔也视察一下对基层人员的聘用。例如，有一次，他就参与了位于堪萨斯州Wichita城百事可乐公司办公室对两位新毕业的MBA的招聘。同样地，西南航空公司的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）也声称，他参与了小型地区性机场中坡道代理的聘用工作。凯莱赫解释道："人员聘用构成一切的开始，它像河流的源头一样，如果一旦源头遭到污染，那么，下游的一切都将慢慢地遭受污染"。谈到领导取向问题，凯莱赫涉及了人力资产型CEO所关注的另一主题："我们聘用好的'态度'，然后我们将教会他们所需的各种技能"。

人力资产型CEO同样关注人员管理的其他方面，如培训、激励、职业设计和挽留员工的计划等。如艾尔·艾尔森，每年都在吉列公司亲自进行800项绩效检查，以监督员工的行为是否有益于公司全体而非其小团体或地区；参加公司每一分部的产品开发会议以监督研究开发状况，并从中遴选出那些绝对服从自己的雇员。例如有一次，他将一位经理从新西兰调到加利福尼亚州Redwood城的吉列公司运营部工作，之所以这样做的原因就在于，他认为这位经理极为信守诺言，而此次的调动既有利于其个人的职业生涯，同时也有利于公司的发展。当新西兰的主管告诉艾尔森这位经理从未离开过祖国时，艾尔森便做了每位人力资产型CEO都会做的事，他直飞新西兰找到这位经理面谈，最终，经理接受了这一升迁。

其他的人力资产型CEO也同样关注人员问题。如

英国的食品制造商 United Biscuits 公司的 CEO 埃里克·尼克利（Eric Nicoli），他制定了一套每半年奖励数以百计绩效优良员工的完整体系，其目的在于确保组织中那些“富有激情的、关心他人的、乐观的”员工得到认可和奖励，与此同时，其他未受到奖励的人则可能受到批评甚至被辞退。与同类的其他 CEO 相呼应，尼克利指出，尽管上述做法将花费 CEO 大量的时间，然而，由于 CEO 本人不可能面面俱到地参与公司的每一件事，从而，决定了这种做法成为进行有效管理的惟一途径。

尽管绝大多数的人力资产型 CEO 倾向于褒奖那些具备预想的“公司式”价值观（诸如对公司的诚实和忠诚等）的员工，但他们也并不排斥对个体的授权。这些 CEO 们能够而且也会将权力下放，从而使得员工在没有征得公司认可的前提下，能够快速而自主地行事。不过现实的情况是，这种权力往往只限于下放给那些一向与公司保持一致的人。而事实上，在一个由富有成效的人力资产型 CEO 领导下的组织中，受到这种褒奖的人为数并不少。下面，就让我们来看一看发生在西南航空公司的一件事。1991 年当 Midway Airlines 宣布推出这一行业的数小时后，来自达拉斯的西南航空公司的员工便有条不紊地接管了它在芝加哥机场的所有通道。“我甚至都不知道员工们去了芝加哥”，凯莱勒事后回忆道，“后来他们来到我的办公室说道：‘嗨，头儿，我们刚刚做了一件事，估计你可能想了解一下’”，“他们从不怀疑能够得到我的认可”，对于这一点，凯莱勒解释道：“我们是如此的一致”。一致的价值观和行为来自于公司

战略的具体执行，而这正是人力资产取向的精髓所在。

专长取向：知识的竞争

在我们所采访的CEO中，倾向于专长取向的并不在多数，所占比例不足15%，不过他们的表现却很突出。这些CEO们认为，其主要的职责是在组织上下挑选、培养和推广竞争性专长。换句话说就是，CEO们坚信必须为组织开发出某种特殊的能力，从而使其有别于其他的竞争者，并保持一种持久的竞争优势。专长可以是一个过程，南非的一家矿业公司Anglo American的总裁朱力安·奥格尔维·汤姆森（Julian Ogilvie Tpmpson）将其大部的时间用于公司内部发展和传播其特有的深层采掘技术上；专长也可以是一系列的点子和技巧，如国际广告代理业Ogilvy & Mather的CEO夏洛特·比尔斯（Charlotte Beers），全神贯注于品牌—消费者关系；专长还可以是一个概念，如在摩托罗拉，CEO对质量的承诺限定着公司的各种工作。那么，在什么情况下CEO们会倾向于专长取向呢？又在什么情况下他或她会认为一种构思良好、精心培育的专长是取得和保持竞争优势的最佳途径呢？

专长取向的CEO不只是宣扬其专长的不容置疑性，他们还通过许多方法来进一步加强它的作用

在日常工作中，专长型CEO较其他任何类型的

CEO对组织的管理都要宽泛，而之所以如此的原因就在于他们从不涉及具体的操作细节。他们的关注点在于如何完善有助于增强公司竞争力的政策层面。举个例子，公司招聘时，CEO们通常并不直接参与，他们所做的是，对招聘的程序进行设计和监督，从而确保公司能够吸引到具备专长或愿意取得专长的人选；同样地，专长型CEO必须确信公司的激励机制能够使那些发展专长并与同事共同分享的员工受到嘉奖；CEO们还会设计出控制和汇报系统，用以追踪公司各项任务的完成情况。另外，专长型CEO还将建立一个监测中心来监督公司的所有活动。通常，专长型CEO不在数据收集和分析方面花费太多时间，但是，他们将指定专门人员从事这项工作，从而帮助其确定哪些类型的知识或机制优势与消费者相关；哪些竞争对手拥有“杀手锏”，什么是最好的代价，等等。

专长型CEO需要花费大量的时间以使组织专注于专长领域，同时向外传递有关公司特长的强烈信息。例如在摩托罗拉，其前任CEO罗伯特·高尔文（Robert Galvin）在讨论完有关质量的问题后，便会离开会场，活灵活现地向人们展示他本人认为的公司的独特优势，以及作为公司第一人所关注的问题。当然，专长取向下的CEO也并非只是宣扬其所认定的“绝对真理”，他们会通过开发各种项目或建立相应系统来加强它。在长于利用基础的、低技术含量生产手段的Houston - based Cooper工业公司中，CEO罗伯特·奇兹克（Robert Cizik）从公司内调集由制造专家组成的“重击团队”，他们一个一个分部地调查并进而改进基础的操作和装

备。这个团队掌有重权：可直接向CEO办公室汇报工作，并且参与这种团队是员工升迁的必经之路；在Anglo American公司，奥格尔维·汤普森（Ogilvie Thompson）构建了由技艺高超者组成的“咨询工程师”团，他们走访公司全世界范围内的运营机构，并担当起所到之处的一线管理者。汤普森解释道：“这些咨询工程师会把在Premier钻石矿闲谈中发现的好点子传递给位于纳米比亚或博茨塔瓦的DeBeers矿去，尽管这无需成本，但确实为公司增加了价值。”奥格尔维·汤普森对于这一团队的承诺（他往往亲自决定谁将加入团队以及他们将去往何地）影响着他对公司相关专长的承诺。

我们的研究表明，坚持专长取向的CEO人数最少。我们认为，导致这一状况的原因在于，坚持这一取向的难度过大。在公司、地区间人员和信息自由流动的前提下，所谓的专长很难被长期保持。并且，在变动的市场条件下，专长也不可能永远是“专长”。事实上，任一上述取向下的CEO都不可避免地面临着这种挑战。Cooper公司的罗伯特·奇兹克明白，若想保持领先地位，必须不断地开拓新的竞争优势；卡罗特·比尔斯（Charlotte Beers）也明了其竞争对手能够也会借鉴Ogilvy与Mather的前卫技巧。然而像许多其他坚持这一取向的CEO一样，比尔斯提倡专长取向的目的在于，促使组织去关注那些为竞争和最终取胜而必须做的事情。

“箱式”取向：施用正统的压力

无论是最具企业家精神的软件公司还是最为保守的银行，其内部都有一个“箱”，即组织中所有员工都必须遵守的一套程序方面的、财务方面的以及公司文化方面的规章制度。所有的 CEO 都将花费一定的时间来设计和保持这一规章制度，并将部门及个人的绩效评定与此挂起钩来。而一个真正的“箱式”领导者与上述 CEO 的不同之处则在于，他们把这些工作视为其最重要的职责。研究表明，采取这一取向的 CEO 往往分属于高度管治化的行业如银行，或是安全问题受到高度重视的行业如航空业。这些 CEO 们解释说，由于行业的特点不允许出现任何纰漏，因此对其必须设计并施行严格的控制。

乍听起来“箱式”CEO 与人力资产型 CEO 极为相似，二者都宣称自己致力于构建这样的组织，即无论在任何环境下，组织成员都完全按照 CEO 的意愿行事。然而，与采取人员培养和价值观灌输的做法不同，“箱式”CEO 采取的是控制系统。许多此类的 CEO 声称，构建框架、设置“门槛”是其主要职责。换句话说，他们对可接受的行为、产出和结果确立了明确的规章制度和奖励措施。当上述“框架”确立起来后，“箱式”CEO 们便将其大部分的时间用于处理

所有的 CEO 都将花费一定的时间来设计和保持相应的控制系统，但真正的“箱式”领导者则把这些工作视为主要职责

各种例外——追查部门及员工的各项过失、意外损失以及绩效不良的原因。他们常常利用的方法包括内部调查和外部审计、员工评级标准、严格的政策以及财务报告等；全天地与部门主管或公司团队的其他成员在总部开会，仔细地审查新项目议案或有关资源分配的要求；研究来自基层的有关绩效问题的报告，常常要求更多的资料，针对所见所闻提出严厉的问题；最后，倾向于广泛参与公司的各种沟通，无论公司内部的还是公司外部的。总部位于比利时的一家国际金融服务企业 Fortis 的总裁莫里斯·利普斯（Maurice Lippens），在解释其最为重要的职责时对此做了总结："对公司施用正统的压力"，这句话道出了"箱式"CEO 的精髓所在。

在我们的研究中，全身心致力于上述做法从而被认为是"箱式"取向的 CEO 的比例占到了 30%。如利普斯（Lippens），聘用了上百位的审计师来监测各业务部门的绩效状况。而 HSBC（HongKong Shanghai Banking Company）的 CEO 约翰·邦德（John Bond）亲自掌管监控着公司各个方面的信息技术系统的大权。在伦敦的公司总部，为数不多的几位专家掌管着该银行的计算机网络，并负责维护这一系统，用邦德的话说则是该系统不能仅"小修小补"。与此同时，邦德还监测着银行信息系统的其他方面。"每个部门每年都要写一份技术计划，说明其在研发方面、实际操作方面的计划费用，以及欲购置哪些设备"，邦德如是说，"而这些信息又全部被储存进我们的系统，于是我们会说：'你不必在马来西亚购买新的计算机，我们可以从印度尼西亚为你提供一台。'就这样，我们控制着全世界范围内的设备流动，

我可以向你保证这一计划非常详尽，尽管不是十分流行”。

邦德并非惟一一个明了“箱式”取向负面影响的执行官。控制系统无疑会抑制某些想法的出现。然而，同其他的许多CEO一样，邦德深知，“箱式”取向将导致清晰和可预见性，而这恰恰构成公司竞争的强有力武器。“我们坚信我们的经营基础是信任”，对于在68个国家拥有3 000个办事机构的HSBC控股公司，邦德这样评论道。公司的控制系统借助于分部间、国家间的银行出纳、信贷官等人年复一年的工作确保了恒久的优良业绩，而这种恒久又带来了消费者的信任：“消费者热爱HSBC”，邦德如是说。

AXA公司的总裁发明了一种特殊的语言用以团结50 000名员工

“箱式”取向最为流行的当属那些对运作程序、财务控制要求严格的行业，然而我们同样发现某些CEO的控制方式从本质上讲更趋向于文化化。例如总部坐落于法国的国际保险业公司AXA集团的CEO克劳德·戴比尔（Claude Bébéar)。戴比尔发明了一种语言，该语言致力于统一分于在世界上12个国家的50 000名员工的思想和行为。这些语言包括类似“TNT行动”、“凝滞的陷阱”等。前者是指对决策的迅速执行；后者则是描述当人们乐于变革时所处的位置。戴比尔解释说，让雇员使用上述相同说法的意图在于，促使具有相似想法的员工自在而清楚地交流各种先进的想法和技巧，而这些都是分散的保险和金融服务业市场上有力的竞争武

器。在法国总部，这种 AXA 的专有用语每年都被教授给上千的员工，然后又通过他们使之传播于遍布世界的分部中。

撇开强烈的控制倾向不谈，几乎所有的“箱式”CEO 都会花上一些时间及少许努力于培养创新及非一致性的行为，尽管这种行为往往并不能得到嘉奖。例如，在美洲银行，总裁理查德·罗森伯格（Richard Rosenberg）会阅读打印好的内部消息，以期发现一些新鲜的、富于创新的营销思想，并将其介绍给组织的其他员工；在英国的最大银行 NatWest 集团，首席执行官德理克·温勒斯（Derek Wanless）领导着若干个雇员团队，致力于将个体从高度结构化的角色中拉出来，并鼓励他们提出创新的观点，诸如多样性以及新产品和服务等；而在英国航空公司（BA），总裁科林·马歇尔（Colin Marshall）定期走访机场和 BA 的办公室，会晤少量员工并与其举行他所谓的“倾听抱怨”讨论会。马歇尔承认，他不时会听到有关公司集权程度过高的抱怨。然而每当此时，他便会迅速指出，BA 的员工必须首先明确组织实行严格管制的目的所在。马歇尔代表众多的同一取向的执行官强调，在所有的各种领导取向中，“箱式”取向最符合消费者的意愿，那就是不要“意外”。

变革取向：改变现状

当今的 CEO 们很少有不谈论变革重要性的。随着

对变革的正面说法的不断涌现，几乎所有的成员，无论是股东还是雇员，都期望听到有关变革正在实施或变革即将实施的消息。事实上，我们所研究的绝大多数CEO，包括那些持“箱式”取向的CEO，都在谈论着主动性、竞争性，甚至直接监测着变革。然而，只有为数很少，差不多占到总人数15%的CEO真正地坚持这一取向。这些CEO们将其主要的职责定义为：要对公司所有的可操作问题包括基本的准则进行全面的审视。

与战略型CEO不同，变革型CEO不是将关注点指向组织所欲达到的目标，他们所关注的，是应如何达到这一目标

与战略型CEO不同，变革型CEO不是将关注点指向组织所欲达到的目标，而是如何达到这一目标。他们所营造的是一种持续的质疑和冒险，并不断地进行业务及产品革新的氛围。CEO们解释道，变革是出奇制胜的最佳途径。读者需要注意，被我们称之为变革型的CEO们所领导的都是些利润极高的企业。他们认为，一成不变是公司发展的大敌，而作为CEO，最主要的工作就在于营造一种持续创新的环境。事实上，我们与这些CEO们谈论的焦点就是他们的这样一种意念：不是去营造一个更好的组织，而是营造一个勇于积极地正视变革、不确定性和动荡的组织。

与其他类型的CEO相比，变革型CEO较少关注财务或程序控制、书面报告、计划链以及行动纲领等，他们会整天地与雇员、消费者、供给者及股东开会，以迎

接变革的挑战或鼓励他人依此行事——至少要平静地对待已实行的变革。事实上没有人会被忽略。CEO 们会走访工厂与一线工人谈话，参加公司的野餐会，每天回复相应的电子邮件及口头信息。

公司政策的各个方面，包括非常琐碎的方面都将受到变革型 CEO 的关注，然而如果有哪方面受到了特别的重视，那么，它极可能是有关补偿的问题。因为也许加薪和提升是缓解人们对新事物和不可预测性反感的最佳方法。实际上，许多变革型 CEO 的第一个行动就是，变革公司的绩效评定和奖励体系。例如，负责招聘的经理被指示要聘用那些不顺从者和勇于冒险者，并从上述做法中得到奖励；而研发部门的工程师和科学家由于产品方面的突破性进展而非产品扩张得到奖励。高胜投资银行的前管理合伙人斯蒂芬·弗里德曼（Stephen Friedman）就曾从事过借助于更新组织的奖励措施以激励变革的事。当银行的领导决定必须进一步实行组织国际化以维持其竞争力时，很少有愿意赴国外办事机构工作的志愿人员。“不仅美国的员工本人没有将此视为其职业生涯的一次好机会，他们的配偶也没有看到去国外工作的必要性何在，而他们的另一家庭成员——狗，甚至都不知道能否在东京很好地生存下来”，弗里德曼这样回忆道，“于是，我们破格提升了一位天才的年轻银行家，也就是说比其同辈早了两年得以提升。因为他去了亚洲，并为此做出了很大的个人牺牲”。

弗里德曼还向我们谈及了他本人曾经历过的、同时也是变革型管理者最重要的另一技巧：构建共识。由于变革会造成组织成员的极度不安，所以，作为变革代理

人的 CEO 们必须经常地保护某些新的想法不受伤害。以弗里德曼为例。80 年代初期，他作为变革型领导者最先采取的步骤之一就是在投资银行分部建立一个战略计划委员会，“委员会由高级管理层以下、聪明的、反对偶像崇拜的年轻人组成，因此他们并不惧怕打破现状”，弗里德曼描述道。委员会的数位成员建议高胜投资银行应进入垃圾债券市场，弗里德曼本人也支持这种主张，不过他也深知仅凭个人的热情是无法将这一设想付诸实施的。为寻求帮助，他让一位经验丰富的合伙人（全银行公认的最聪明、最谨慎者）去考察进而决定高胜银行是否，以及如何进入垃圾债券市场。“这位先生的结论与我们的并无二致，只不过多了大量的资料支持和一些有益的改进”，弗里德曼说道：“现在，他已大量买进并已进入幕后，感谢上帝。”

变革代理人往往会结合另一看似矛盾的技巧来构建共识：偶尔地对高级管理层坚决支持的新方法给予公开的、颇具戏剧性的演示。在 Tenneco 公司，CEO 达纳·米德（Dana Mead）为各业务单位确立了实际上无法达到的财务目标，然后，再帮助他们实现它。他要求 Tenneco 公司 5 个分部的 CEO，按月在一个公开的论坛上提交与此目标相关的绩效报告，“这种做法所带来的压力是非常可怕的，并且也很奏效”，米德回忆道。同许多其他的变革型 CEO 一样，米德也在很大程度上依赖于公司的业务通讯进行某种沟通。有些变革型 CEO 规定，按月度或季度制作有关业务单位在新产品或新项目方面创新的 video；还有的 CEO 则是通过其行为，如解聘那些尽管绩效良好但不能迅速适应变革的人，或者

取消类似的部门来进行这种沟通。如 W.R.Grace 公司的前任 CEO J.P. 博尔达克（J.P.Bolduc），就曾卖掉了公司的一个绩效最好的分部——位于比利时的一家床垫套布的生产商，理由是它不适合公司的创新新构想。博尔达克称，这一举动使得 W.R.Grace 公司体验到‘文化’的震撼”。同时，他又说：“没有人相信我们正在进行的努力，因此很明显，必须打破重重障碍”。上述行为构成变革型 CEO 构建共识的另一侧面，不过不同的方法最终当然是殊途同归。

最后，变革型管理者对于那些在其他类型组织中不受欢迎的个体持有相当的热情。CEO 们趋向于看重那些用达纳·米德的话说就是“桀傲难驯者、麻烦制造者或吹毛求疵者”。米德承认，这些人可能会导致会议不能顺利进行，但他们确实能够提出某些问题或议案，从而引发关键的变革。例如，米德曾聘用了一位雇员，不久便将其晋升为 CEO。这位先生是作为难民来到美国的，在斯坦福大学取得学位后，便到白宫就职。“他是你有可能见到的最为野心勃勃、同时也是最聪明的人，他能把气氛搞活并善于走钢丝”，米德这样说道。米德不止一次地难以平息其人的顶头上司的怒火，然而，米德又称：“他确实是我们这里所需的典型，他为我们带来了许多激动人心的提案，并且最终取得了成功。”

研究显示，变革型 CEO 无疑是各种类型 CEO 中最难求同时也是最具勇气的一类。变革几乎总是与矛盾、困窘、反对相伴随，在我们的研究中，所有的变革型 CEO 都曾亲历过这一切。他们也谈及，这一取向是如

何迫使其抛弃个性倾向，从而使变革的步伐放慢或给员工留有更多的余地，换句话说，变革取向有时会要求变革者逆个性而行事。当斯蒂芬·弗里德曼谈到，变革取向与其说是一种管理风格，不如说是一种使命感时，他道出了众多变革型管理者的心声："当然，就变革本身而言是没有任何意义的。然而，如果你不进行结构性战略变革的话，可以肯定地说，终有一天你将被抛弃。竞争者会超过你；客户也会离你而去。所以，如果你如此选择的话，那么，你又为什么要工作呢？"

领导行为的理解框架

近期在一个有关 2001 年商务运营的论坛上，我们被问及是否从已进行的研究中得出了 CEO 正在过时的结论。伴随公司中众多业务部门独立地制定以往纯属公司总部权限的各类决策，这一问题则具体化为：CEO 们每天还有什么事可做？他或她将如何继续为公司创造增加值？

对于这种问题，我们脱口而出的回答是：在当今的商务运营中，CEO 们确实扮演着不可或缺的角色，这一角色就是领导角色。当然，这里所说的领导角色并非通常所定义的那种强大且富于领袖魅力的个体行为的自然流露，意即天生而非后天培养而成。有些人天赋领导才能，但作为一名商界领袖，则必须为组织确立明确的发展目标和方向；必须确保公司的所有系统在既定的时期内遵循既定的发展方向；必须对共同的目标有所承

诺。上述的5种取向便是为诸多CEO所选择的坚持清晰、一贯和承诺的5种做法。

在我们的研究过程中，既包括兴旺发达的组织，也涉及陷入严重危机的组织。那么，CEO们的不同领导取向究竟在其中扮演了什么角色呢？是否是与商务环境恰好匹配的取向最终导致了组织的成功呢？对此我们仍在研究中。确实有某些迹象表明这一点，但我们现在还难以明确地说明它们彼此间的直接相关关系。

目前，我们可以肯定的一些东西都并非当初所想。我们发现有些CEO的做法完全与领导行为无关，他们只是按照自己的意愿行事；有些CEO则5种取向都兼顾一些，从而损坏了组织的中心点进而组织绩效不佳；对于有些CEO而言，每天的工作就是应付日历上记录的各种事务或是突如其来的各类危机；另外一些人则完全按照自己的意愿，只做些令人舒服和轻松的事。而所有的这些都将导致混乱，甚至导致组织误入歧途或茫然无措。因此，它们都是错误的。对于首席执行官而言，如果其领导行为缺乏明确的倾向性，那么，他的赌注就下得未免太大了。

如果缺乏清晰、一贯和承诺，那么CEO的领导之路未免风险太大了

自然地，上面所描述的5种领导取向既非获取成功的灵丹妙药，也非CEO们必须遵循的严格范式。商业活动是如此的纷繁复杂，从而上述的分类显然难以对其进行全面的分析。但是，这5种取向确实为我们理解CEO提供了一个框架，为我们理解CEO们的工作内涵

以及如何成为合格的CEO提供了一个框架和途径。

个性的角色

"但是领导行为难道不就是全部个性的体现吗?"

当我们探讨有关的研究及上述5种领导取向时，经常会被问及这一问题。我们还常常听到这样的说法："领导能力要么是天生具备的，要么就永远没有"。

对于上述的两种说法，我们都不能同意。事实上，我们发现，个性只是从事有效领导行为的因素之一，并且往往不是决定性的因素。在最成功的公司中，CEO们会洞察组织的总体经营环境，判断组织需要从领导者那里得到些什么，然后选择最适合组织需要的领导取向。有时，这种取向常与领导者本人的个性相符合，有时则不然。事实上，我们的研究表明，那些极为杰出的领导者往往会抑制自己的某些个性，或者培养某种本身并不具备的个性，以期更有效地管理好组织。

让我们回顾一下美洲银行的理查德·罗森伯格。他最终选择的是"箱式"取向。罗森伯格称他必须这样做：美洲银行所从事的是受到高度管制的行业，即使一个很小的失误，或说得严重点，一张错误的图表便有可能带来灾难性的后果。面对消费者，美洲银行有责任施行严格的控制，而作为CEO，他则必须将此视为自身最重要的职责。

但是你能凭此便认为理查德·罗森伯格是一个具有"箱式"性格的人吗？很难。事实上，罗森伯格是个轻

松、和蔼且合群的人。“那不是我”，罗森伯格这样说道：“我不是一个类似‘箱式’的家伙，事实上我与人们相处得很好。只不过我们的环境要求我们采取‘箱式’取向，所以我就这样做了”。

现在，让我们再来看一看 Tenneco 公司的达纳·米德。当米德于 1992 年初被任命为拥有 30 亿美元营业额、经营多元化的 Tenneco 公司的 CEO 时，曾以为公司是在沿着正确的方向前进。然而，不久他便发现事实并非如此。公司是有许多极富吸引力的业务，但是既存的行为方式已严重阻碍了它们的进一步发展。这里有高度僵化的资本分配系统，与公司目标毫不相干的奖励评定和实施程序。米德认定，如果不实施全面的变革，公司便很难延续到下个世纪。有鉴于此，米德采纳了变革型领导者所能采纳的每一种技巧。他制定了新的政策和程序；创立了新的公司文化；抛弃了原有的操作方式；解雇了不能适应变革步伐的员工；并且向遍布世界的 Tenneco 公司的员工宣扬变革的神圣不可违抗性。

那么米德是一个善于变革、大刀阔斧的人吗？完全不是。事实上，米德温文尔雅，甚至有些顺从。当其担任国际纸业公司的老总时，曾是一名人力资产型的 CEO，而这似乎更符合他的个性。但是在 Tenneco 公司，情况发生了变化，而米德则勇敢地正视了这一挑战。我们说，这恰恰构成了有效领导者的精髓所在。

无疑，我们也曾遇到过其个性恰好与具体的领导取向相一致的 CEO。如西南航空富于幽默感的 CEO 赫·凯莱赫（Herb Kelleher），或许就很难胜任非人力资产

型CEO的重任；而Goldman Sachs公司的前管理合伙人：自信而努力的斯蒂芬·弗里德曼，则乐于迎接任何组织所面临的变革挑战。那么到底应如何理解个性与不同领导取向间的关系呢？我们认为似乎可分两种情况来加以理解：首先是二者恰好相符：CEO评估了公司所处的经营环境，认定了合适的领导取向之后，发现二者恰好相符；第二种同时也是更可能的情况是，CEO被已制定了正确取向的人或群体所聘用。例如，董事会决定组织需要强有力的战略导向，那么，他们将寻觅哪一类型的CEO呢？无疑，他们将不会聘用那些意欲在引导和授权方面下大力气的人，他们所需要的是那些乐于分析数据、长于考察市场条件、预测未来，并力图在这两者之间构筑桥梁的人。

董事会将选择那些行事颇似战略家的人。无疑，使这些人能够按照原有的模式行事，极易导致其自然而然地采取战略型取向。

除非有科学家发现了领导基因（想一想这将在商务领域产生的影响，更不要说政治领域了），否则有关这一问题的争论就会一直持续下去。退一步说，即使是有科学家发现领导能力更是一种自然属性的话，也会有人坚持认为只有像巴顿将军的人物方能带领组织走向成功。我们的研究则表明，领导行为较上述任何一种描述都更为复杂，它常常是由外部力量、而非内在属性所驱动的。

6. 管理的人格层面[①]

托马斯·蒂尔

作者简介

托马斯·蒂尔（Thomas Teal），曾为《哈佛商业评论》工作8年，现为波士顿咨询集团的资深编辑。其工作经历还包括：《纽约杂志》工作5年；白宫卡特总统发言起草办公室管理编辑2年；瑞典语、丹麦语、挪威语翻译20年；60年代早期喜剧演员 Lenny Bruce 的夜间秘书1年。本文系出自《第一人：管理激励与坚韧的神话》（哈佛商学院出版社，1996年）一书的前言。

内容提要

许多管理工作看似非常简单，以致于人们会产生尽管别人失败了，但是自己一定能成功的想法。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996年11/12月号。重印号96610。

事实上，管理绝非如此简单，管理者需要熟悉融资、产品开发、市场营销、产品制造、技术开发以及其他更多的东西；他们还必须精通战略、游说和谈判的技巧；与此同时，远见、坚韧、激情、智慧、伦理水准、勇气和顽强也是必不可少的。

由此，绝大多数的管理者并不尽如人意也就不足为奇了。然而，现实生活中，也有一些管理者在其涉足的领域中取得了巨大的成功，这些人与我们平时所见的（失败者）有所不同，其中有许多还是我们所熟知的。

他们当中有企业家、分部主管、大堂经理等。现在，是到了该歌颂这些未曾被颂扬过的英雄们的时候了。他们是：罗森布鲁斯旅行社的罗森布鲁斯们，他们向世人展示了业务再发掘过程中想像力是必不可少的；约翰－曼维尔公司的比尔·塞尔斯（Bill Sells）在将石棉应用于玻璃纤维制造业务（公司最惨痛的一次经历）的过程中，他成了正直的化身；约翰逊·威尔公司的拉尔夫·斯特耶（Ralph Stayer）有关克服自己对于全面控制欲望的决定使他一举成名；此外，还有西屋蒸汽轮机分部勇敢的基恩·凯特比亚尼（Gene Cattabiani），他将自己置身于充满敌意的工会的虎穴，而出来时则即使不被看作他们中的一员，至少也被当成了伙伴之一。

这些领导者的存在提醒人们，能否“伟大”，不仅仅在于技巧的高明，实际上，是管理者而非管理创造了伟大的组织。

当近距离地考察陷于困境的企业时，你也许会发现问题是出自管理；当问及雇员对工作的看法时，他们所抱怨的是管理；当研究大型的公司时，你会发现阻碍变革、创新以及新观念的最大障碍往往也是管理。无论是列举出抑制创造力、妨碍事业发展的问题、分析出妨碍组织成功的关键因素，还是指出错失机会或把计划搞糟的主要责任人，你都将发现，实际上管理者位居“万恶之首”。

由于世界上存在着如此众多的低劣管理，以至于人们相信如果组织都是平级的，不存在管理者，那么，情况可能会变得更好些。我们中的绝大多数人耗用了其职业生涯的最佳时段，用以证明自己比老板更胜任老板的工作。许多管理性的工作看起来是如此的简单，以至于人们在见识了一个又一个的失败之后，仍然毫不怀疑自己能够成功，尽管他人曾为此不断地失败过。当然，我们中的一些人也许能够成为杰出的管理者，但是显而易见的是，绝大多数人是做不到这一点的。之所以这样说的原因在于，这是许多人尝试后的结果。至于谈到管理是否有存在的必要性时，让我们来简单地设想一下，在科学的管理原则使得生产理性化、财富分配均等化、科学商业化，以及个人预期有效拓展化之前，世界是个什么样子。毫无疑问，是良好的管理创造了奇迹。

另一个尴尬的现实却是，中等水平的管理占据了主流。而之所以如此的原因并不在于：人们不具备管理天赋、不称职的人被错误地提升、或是体系容易被操纵等等——尽管这些问题总是发生。通常的解释往往过于简单化：有效的管理是如此的艰难，以至于人们无论怎样

努力也难于奏效，我们一向所抱怨的绝大多数乏味的管理者事实上都在尽力想做得更好，如此等等。

从某种角度而言，管理已成为当今世界上最为普遍的工作之一，与此同时，我们对管理者的要求却几乎是不可能实现的。正如本文开头所写，我们不仅要求他们具备一系列的传统管理技能，诸如精通融资、成本控制、资源分配、产品开发、市场营销、生产制造、技术开发以及种种其他领域的技能；还要求他们掌握管理的艺术——战略、游说、谈判、写作、讲演和倾听；担负起各种责任，包括确保组织的成功、赚取高额利润并合理地对其进行分配；具备领袖、正直的和有个性的人应具备的素质，诸如远见、坚韧、激情、敏感、责任心、洞察力、智慧、伦理水准、领袖魅力、勇气、顽强以及时不时的谦虚等等；最后，我们要求他们是我们的朋友、良师或导航者，并要求其永远地关注我们的利益。换句话说，要做到这些，就等于要求人们每天都表现出圣彼得、伟大的彼得和伟大的霍蒂尼的综合素质。显然，绝大多数人是做不到的。

同时，也不是所有的人都愿意这样做。正如可以轻易地指出哪些管理者表现平平一样，几乎所有的人都能够发现杰出的管理者。他们可被分成两组：第一组是好的或非常好的管理者，这种人极为难得，因为他们确确实实达到了所谓的尽善尽美；第二组我们称之为伟大的管理者，或难得一遇的老板。尽管这些人往往缺少

管理不是一系列机械性任务的组合，而是种种人与人之间的互动作用

我们通常所要求（往往也是其职务所要求的）的技艺和闪光点，我们仍毫不犹豫地称其为伟大的管理者。我们需要对这一类的，或者说伟大的管理者进行更为近距离的研究，因为尽管这种人的数量很少，但是他们在其周围人的心目中却显得尤其高大。

伟大的管理者之所以匮乏的原因之一，在于对管理者的教育和训练过程中，过于强调技术熟练度而轻视个性的培养。包括统计学、数据分析、生产能力、融资控制以及服务传递等在内的科目，被理所当然地认为是管理科学，也是为人们熟知应如何教授的学科。而对于如何才能教育他人成为伟大的管理者（使其拥有勇气和正义感）的问题，人们尚一无所知。也许正是因为如此，便衍生出了管理中轻视人的因素的重要性的倾向。毕竟，管理者不能为他人的喜怒哀乐负责，再说，工作场所也不是幼儿园，人们这样辩解道。人们需要关注市场份额、增长率，还有利润，并且，权力是如此的有用和有趣，以至于让人无法抛弃它——人们当然需要有自己的势力范围。而只有那些切切实实地了解管理不仅仅是一系列的技术性任务，同时更是一系列的人际交往的人，才能成为真正杰出的管理者。

在《哈佛商业评论》工作的几年中，我有幸与众多伟大的管理者接触。作为我们称之为“第一人”专栏的一名编辑，我有机会接触到这些企业家或首席执行官，倾听他们曾面对、分析、解决或未曾解决的一些涉及重要的管理问题的故事。尽管这些故事并非都有着令人满意的结局，但是足以表明要做到一流的管理是多么的艰难。通过倾听这些故事不难发现，管理是一种高度人格

化的活动。因此，这也在一定程度上解释了为什么人们对于管理者的诸种要求中，个性较教育更为重要。我们可能会喜欢某位尽管对计算机或市场营销一窍不通，但人品很好的管理者，并乐于为其努力工作；但对那些尽管能力很强，但吝啬或人品很差的管理者，我们几乎肯定会不喜欢并会尽量给其找麻烦。回顾上面罗列的有关管理者必须拥有的各种技巧和品德，自上而下越来越不可少。例如，如果缺乏勇气和顽强，任何一位管理者都不可能取得什么惊人的业绩。其他的各点亦同样如此。

伟大的管理者需要想像力。如果某一公司的远景目标和战略是使其产品与众不同并创造竞争优势，那么这一公司必将也是与众不同的。这里，“与众不同”意味着非常规化，同时也往往意味着非直觉化。它需要有天才的设想和智慧，将毫不相同的人和其他要素整合为独立而与众不同的整体。有一个专用的名词：“融合想像力”来形容这一能力，事实上，这个词常常是用来形容诗人的。下面，就让我们看一看罗斯布鲁斯家族。

当哈尔·罗斯布鲁斯（Hal Rosenbluth）的曾祖父马库斯·罗斯布鲁斯（Marcus Rosenbluth）最初于 1892 年在费城创立旅行社时，就没有把自己等同于其他的旅行代理人。与那些将自己局限为车船票登记和销售者的竞争者不同，他把目光投向了移民。他只需 50 美元，便为贫困的欧洲移民提供船票、停靠艾丽斯岛，进而长途运输到费城的服务。马库斯·罗斯布鲁斯的业务不止于此。既然移民往往并不止于某一个体，而是牵涉到整个家庭，基于此，马库斯·罗斯布鲁斯又将自己置于银行家的角色。当前期的移民安顿下来并有了工作后，他便

为其提供储蓄服务，每次 5 美分～10 美分，直至足以支付家族的第二个成员以及第三个、第四个乃至全部成员平安抵美。就这样，罗斯布鲁斯旅行社自创立之日起，便拥有着想像力方面的竞争优势。

数年后，移民浪潮渐趋平息［公司被迫放弃两项业务（旅行服务和银行业务）之一］，罗斯布鲁斯旅行社将业务转向了旅游业。到 20 世纪 70 年代，也就是距罗斯布鲁斯旅行社创立大约 90 年后，哈尔·罗斯布鲁斯接管了企业，并再次为其注入了新的活力。放松管制使原本稳定、有序的旅行业一片混乱，在两个城市之间，有关新航线、时间表、价目表的标准均有数套，并且在没有任何通知的前提下便有可能发生变化。受挫的旅客们经常怒气冲冲地想知道究竟哪种票价是真实的，而对此无能为力的旅行代理亦几近绝望。只有哈尔认定这是一个好机会，因为，他发现新近的另一创新——计算机能够解决这一问题。于是，他向所有航线的电子存储网提供赞助（当时，进入这些网络要向各航空公司交费），并将所有的收费标准输入自己的计算机系统。此后，他为自己的代理购买了终端设备，并确立了“热情、激励、高度关注员工从而使其能够无后顾之忧地关注消费者”的新团队精神。哈尔向客户保证，能够为其提供任一航线的最低票价。与此同时，哈尔尽可能多地收集各公司账户的信息。关于公司的发展，哈尔这样总结道：我认为公司最大的竞争优势在于，我们清楚当由

正直在管理中意味着负责任、清楚地沟通、履行诺言以及了解自己

于放松管制改变了原有的各项规则后，与其说公司是处于旅游行业，不如说是处于信息行业。显然，经过了4代近100年的时间，罗斯布鲁斯家族的想像力依旧在发挥着效力。

伟大的管理者具备的另一特点是正直。所有的管理者都认为自己的行为是正直的，然而，在现实生活中，存在着许多的对于这一概念的误解。有的人将正直理解为能够保密或毫无原则的忠诚；也有的人认为正直就是首尾一致，即使是对不好的事情；有的人将正直与谨慎混为一谈；也有的人正好相反，将其理解为直率，或简单地将其定义为不撒谎。事实上，正直的真正含义要比上述的任何一种都丰富得多，也难做得多。正直意味着要承担责任；要清晰地沟通，做到前后一致；要诚实、履行诺言；要了解自己；不要搞阴谋诡计。它与我们通常所说的“忠诚”的意义非常近似，其中也包含着不要对自己说谎的意思。

让我们想一想强生公司对于Tylenol毒气事件的处理，以及宝洁公司收回Rely Tampons（宝洁公司新开发的一个产品，由于其存在着潜在的，尽管未被证实，危害人类健康的可能性而被收回）的做法，并将此与约翰－曼维尔公司对石棉灾难的处理做一比较。作为一位已在曼维尔工作30余年的经理，比尔·塞尔斯（Bill Sells）证实了他所说的“20世纪最大的公司愚蠢之举之一”。这一愚蠢之举指的不是公司对于石棉的生产和销售，而是公司已生产致命的化学品和爆炸物达百年之久。按照塞尔斯的说法，这一曾杀害了上千人并戕害了一个产业的愚蠢之处就是公司的自我欺骗。曼维尔公司

各个层次的经理就是不愿意回顾40年代曾造成重大伤害的事实。并且，有赖于他们否认的能力，使得公司平稳地度过了以往的、乃至新的伤害事故。公司进而发展到了一种掩耳盗铃的心态：拒绝承认事实；认定消费者和雇员早已知晓产品的危害之处并应自己承担风险；否认变革的必要性和可能性，并成功地将头藏入沙中达百年之久。曼维尔公司极少向医疗性研究提供资金，未曾付出丝毫努力来对其已经知晓的事实进行明确的解释，并对石棉产品可能造成的伤害不承担责任。基于对非产品的投资将无助于公司成功的这样一种认识，曼维尔公司只是在那些曾对工人的健康造成灾难性后果，以及注定不利于维持成本、生产能力和利润之处，漫不经心地采取了一些安全生产的措施。有一次当塞尔斯提出这些问题时，老板告诉他："比尔，你对公司不忠诚"，对此，塞尔斯反驳道："不，你错了，只有像我这样做才是真正的忠诚。"

在曼维尔公司工作了8年之后，塞尔斯于1968年被提升为位于伊利诺伊州的一家陷于困境的石棉工厂的主管。在那里，他须承担各种有时颇为矛盾的职责——既要保证工厂的盈利、保证它的生产能力；同时又要保证它的安全。经过漫长而痛苦的一年半时间后，塞尔斯终于认识到，劳资关系、生产能力、盈利能力、健康以及安全等等都是一个问题（商业诚信）的不同方面，基于这样的认识，塞尔斯拨出了50万美元的款项，

伟大的管理者将忠于两个主人：一个是组织，另一个则是道德

用以替换或重建几乎所有的安全设施。然而，到 70 年代初，这些做法对于拯救石棉的受害者来说，都已经为时太晚。但是进入 80 年代，当塞尔斯主持公司的玻璃纤维分部时，还是将这种认识全面应用于实践，其做法包括：进行科研投资；将公司已知的有关产品潜在危害和风险的全部情况，立即通过各种途径（包括电话、传真、信函、新闻发布会、录像带、电视以及书面警告等）予以公开；真诚地参与有关事件后果的处理等。

商业诚信理所当然地意味着必须接受公司行为的商业后果，而对于伟大的管理者来说，它还意味着管理者个人应承担相应的责任。那位指责塞尔斯不忠的老板，就是不愿意听到令人不愉快或反对的意见。而塞尔斯则不同，当他主管自己的分部后，便勇敢地面对批评和争论。对于管理者而言，这是有非常大压力的，其原因一方面在于这意味着管理者将忠于两个主人：一个是组织；另一个则是道德。另一方面还在于他们很难得到相应的支持，即便是在做得相当好的情况下。对于伟大的管理者而言，若想得到相应的回报似乎要更难一些。

80 年代早期，威廉·皮斯（William Peace）担任西屋公司合成油分部的总经理。当时，由于油价下跌，除非该分部采取措施吸引到新的投资者，否则将面临着清算倒闭的风险。为降低成本，威廉·皮斯决定裁减工作职位，因为一方面潜在的买主可能会认为这些职位是不必要的；另一方面则在于除此之外，已别无他法，尽管这当中的许多人在工作中不时有出色的表现，然而经过了一次漫长而伤感的会议后，威廉·皮斯及其各部门主管还是拟定了一个 15 人的裁员名单。当会议结束，各

位主管行将离去并宣布这一坏消息时，皮斯叫住了他们。皮斯感到有必要由自己来公布这一消息，原因在于一方面他不想让员工得出公司将要进行大规模裁员的结论；另一方面他认为应该由自己向这些人进行一次面对面的解释。

会议在第二天的早晨召开，气氛十分悲伤。这15个可怜的人中，有的当场痛哭失声，有的则沮丧地盯着地板。会议上，皮斯坚持强调，这次裁员不是因为员工工作绩效的问题，而完全是由于公司面临的困境所造成的。皮斯请求他们，即使不肯原谅也要理解裁减一些人是为了拯救整个公司和其他众多员工的就业。人们争吵着、乞求着，有的甚至指责皮斯是忘恩负义或没有良心。对此，皮斯深表同情和怜悯，他诚恳地接受人们的批评和指责，尽可能地对每个问题给予坦率而细致的回答，力图平息人们心头的火气。渐渐地，愤怒消失了，人们由失望转为顺从，甚至于尽管不情愿，但还是开始理解并真正地关注起公司的销售前景来。后来，皮斯回忆说，这是他曾经历过的最为痛苦的一次会议，但是，当他与每个人握手并祝愿他们好运气时，他希望，同时也坚信他们能够理解自己所作所为的真正原因。

数月后，皮斯清楚了他的做法对于15位员工的影响究竟何在。分部的买主终于被找到，皮斯仍旧被任命为总经理。新的所有者向公司注入了新的资金。忽然之间，皮斯发现他又有能力重新雇用那15位员工了，而当他向他们发出邀请的时候，这些人无一例外地都回到了公司，有的人甚至是在放弃了更为优厚待遇的前提之下做出此举的。这是一个有关道德和博爱的故事，同

样，它也是有关一名管理者勇于在危难中履行职责，并最终重新赢得忠诚、有经验的员工的故事。

伟大的管理要求管理者应该像皮斯一样尊重下属，同样，它还涉及到放权。那些被人们以崇敬之情称谓的管理者，总是善于将权力下放，从而使得下属感到自己拥有权力和能力，进而富于创造性和责任感，并最终导致行为的彻底改变。1980年当里卡多·塞姆勒（Ricardo Semler）接管位于巴西圣保罗的家族企业Semco公司（生产海上水泵、商用洗碗机，以及包括从泡泡糖到火箭燃料在内的各种生产设备的5家工厂）时，Semco公司正面临着生产能力低下、新订单很少，以及财务危机日渐恶化的局面。更为严重的是，此时公司还陷于各种繁文缛节、等级制度和互不信任的泥潭。比如说对于出差，就有着极为复杂的规定，具体包括诸如：最高住宿费限额、打回电话的时间限制，以及所有的报销票据均须盖有红色印章等等。工厂里的工人也要每天接受防盗检查；如果想洗澡需要经过批准；并常常被当作违纪者加以对待等等。

塞姆勒大刀阔斧，将旧世界扫地出门。他将公司的众多层级减少至3个，抛弃各种陈规陋习，实施集体决策，并将公司的某些决策（诸如工厂的选址及其他重要事项等）交由全公司范围的民主投票来决定。塞姆勒建立了利润分享计划，为使这一计划富于实效，他精简了与之相关的运营单位，并把公司账目向全体职工公开。如果按照以前的教条，塞姆勒就不应像现在这样，派遣其不信任的人代表公司环游世界，并解除财务限制，完全按照人们的要求支付各种费用；如果按照以前的教

条，塞姆勒也可以像对待孩子一样对待那些尽管可能是一家之主、社团领导或军需储备官的人们，然而，他没有这样做；相反地，他将小时工的工资按月发放，取消时间限制和安全（防盗）检查，并让人们自行决定其工作目标、工作方法甚至工作时间。塞姆勒相信，个人的收入与公司利润挂钩的做法自然会抑制人们的奢侈浪费和消极怠工。

塞姆勒是对的。上述措施采取仅一年，公司的销售额便翻了一番。与此同时，存货下降；已搁浅于研发环节多年的 8 项新产品得以投放市场；产品质量改善（如某产品的退货率由原来的 30% 降至目前的不足 1%）；成本下降；生产力获得巨大提高——公司通过内部消化和鼓励员工提前退休等办法，成功地将员工数量减少了 32%。塞姆勒彻底打破了常规。与以前有限的权力下放不同，他将大量的本应由自己负责的范畴，包括合同、战略、结盟以及对于公司管理方面进行改革等权力予以下放。或许，塞姆勒这样说道，人们可能会利用解除花销限制或不给储藏室上锁等有利条件为自己牟取私利(无论何人一经发现有偷盗行为他就会起诉他)，然而由于自己的放权是如此的彻底和全面，以至于找不到什么好的方法甚至于欲望去发现这些事情。

遗憾的是，在许多情况下，促使人们放权无异于虎口拔牙。当放权意味着抑制个人潜在的控制欲时，与从其口中一颗颗地拔掉牙齿没什么区别。现实的情况是，人们往往把握不住其所向往的机会，而管理者也往往难以做到他们所想的放权。让我们以威斯康星州约翰逊·威尔公司的首席执行官拉尔夫·斯特耶（Ralph Stayer）

为例。80 年代初期，斯特耶尝试放权并通过实行利润分享及职责承担等措施来激励员工。然而具有讽刺意味的是，斯特耶最大的敌人却是来自于自身，他过于眷恋自己曾拥有的权力，这一点甚至连他本人都不曾意识到。通过给每一位寻求帮助的下属提供建议，斯特耶继续统管着公司并把持着所有的问题；通过持续地收集生产数据，斯特耶继续主持着生产大局；通过持续地检查产品的质量，斯特耶有效地阻止了质量控制的成功授权。下属们不敢独立地制定什么决策，除非知道斯特耶本人希望他们这样做。从而，此间惟一的不同就在于，斯特耶不再告诉下属去做什么，而是要他们猜测应该做什么。自然地，下属们很快便成为擅长翻译斯特耶的话语、破译其形体语言、通过其随意的一句评论便得出将来政策全貌的专家。当斯特耶意识到这一切，并提醒自己真正所想是要向下属放权，令其解决已耗费自己大量精力的问题时，他开始教会自己要抑制控制欲。他撤销了一两个非他本人便难于操作的报告、不再参加有关的生产决策甚至研讨会议；相反地，斯特耶开始研究指导、教授以及帮助的艺术，他还更新了有关管理者概念的解释，用以强调那些高于技术性之上的管理技巧。

几年之后，上述措施初见成效。一次，约翰逊·威尔公司面临是否接受一巨额订单的选择，对此，斯特耶本人不认为公司拥有足够的能力。如果此事发生在 5 年前，斯特耶就会简单地取消合同。然而，这一次他没有这样做；相反地，他将这个决策交由员工们去处理。两周过去了，员工们通过小规模的以及大型的团队会议(斯特耶不参加)，研究了与该订单相关的风险及挑战，

并制定计划以将风险降到最低。最终，尽管斯特耶本人很担心，并且如果接受合同可能并且必将给雇员们自身带来一定的困难，雇员们还是决定接受订单，并成功地履行了合同。

所有上述的故事表明，伟大的管理存在于不间断的学习、教育和说服过程中。通常，让人们去做那些对消费者、公司以及他们个人最好的事情无异于进行一场斗争，因为这往往意味着要使人们首先理解并渴望做到最好；同时，还要求人们要正直、乐于放权、富有勇气、坚韧并富于指导技巧；并且，它还要求管理者从个人的经历中汲取经验。下面，就让我们看一看位于辛辛那提的一家小型包装厂 Cin-Made 公司的所有者罗伯特·弗雷（Robert Frey）的故事。

伟大的管理要求管理者从其个人的艰难经历中汲取经验

弗雷本人无意承担公司的全部责任，于是，同拉尔夫·斯特耶一样，弗雷决定要全体员工同自己一道共同承担公司的责权利。然而，员工们对此的回答却是：不，谢谢。有的人则甚至连句感谢的话也没有。人们不想拥有权力，不想进行自我约束，即使这些相当程度上与个人的收益相联系。因为从根本上说，人们并不相信这一切。

弗雷于 1984 年同另一位合伙人一道买下了这家工厂。最初，他与员工们的关系是敌对和不友好的。他曾公开表示，手下的员工都是低能儿，他们的工作是非常容易做的。更为严重的是，他拒绝了员工增加年薪的请

求。为此，员工们曾上街游行但最终以失败告终。弗雷拒绝他们回厂直到其接受了缩短假期和工资降低12.5%的条件。遭受了打击和挫折的工人们非常痛恨弗雷。从表面上看，弗雷取得了劳资双方斗争的胜利，然而，他所付出的代价也是巨大的。心存怨恨和怒火的工人们决心不再为工厂多做任何一点事。

很快，弗雷便意识到，即使其降低成本的做法是必要的，其态度也是傲慢、蛮横和短视的。同时，弗雷也很快厌倦了由于对工厂的担心而彻夜不眠的生活。弗雷希望员工们能够分担一些自己的工作，为达到这一目的，他决心尽自己的最大努力。事实上，罢工的教训已使弗雷认识到，对于工人的蔑视态度是极端错误的。亲身的经历告诉弗雷，工人的工作远非容易，而他自己则迫切地需要工人们有关设备、产品和消费者的相关知识。不管过去怎样，弗雷决心扭转眼前的困境，并取得员工们的信任和参与。他开始向专家咨询；每月召开一次公司业务进展状况会议，以使人们了解公司的财务状况；与此同时，弗雷开始研究利润分享计划。到了与员工签约的第一年末，公司取得盈利，弗雷向员工们返还了大部分的工资扣减。弗雷宣布，到签约的第二年及至最后一年，他将返还全部工资扣减，并随即开始实施利润分享计划，该计划将使公司税前利润的30%付给员工，并且其中的一半将给予小时工。为增强这一计划的可信度，弗雷宣布，他将公开公司的账目以供工会监察和审计。

许多或者说绝大多数的计时工对此予以抵制。他们不想承担更多的责任，他们不喜欢变化——让弗雷自己

留着利润好了。员工们希望得到更多的工资，但是与此同时，他们更需要保障而非风险。对此，弗雷一如既往地坚持己见，他向公司最优秀的员工赋予新的责任，同时也提供相应的报酬；他还发现了一位善于诱使人们研究数学及类似数据加工控制技巧的管理者。弗雷认定，学习新的技能将有助于员工的加薪，但他坚决反对在追加原扣减工资之外给员工加薪。弗雷确信，他与员工们的敌对状态将继续持续下去，直至员工能从公司的成功中普遍获得好处。到那时，弗雷希望员工了解其工资的增加来自何处，并明确个人收益与公司利润之间的关系。他希望员工们能够赚到比以往任何时候都多的钱，但这些钱必须来自利润的增加，换句话说，员工们必须承担更多的风险和责任。

他公布了两条声明："不要与员工敌对的公司"以及"员工参与将成为管理的重要一环"。当员工拒绝参与公司的决策或给以诸如"这不是我的工作"等的回答时，弗雷便会大发脾气。他开始利用每月的例会来使员工们获取更多的信息、考察利润计划、监测各种数据如破损率、生产率等；会见工会领导人，向他们明确阐述自己的期望，并保证不会损害他们的利益；无视各种怨言、虚心接受批评、坚持权力下放、尽可能地倾听他人的意见，并以一种人人可见的恭敬的态度对待员工。慢慢地，一些员工开始喜欢他；许多人开始买他的账；并且绝大多数的人开始相信他。弗雷解释着、教授着、学习着、义无反顾地变革着，并始终拒绝接受"不"的回答。

几年以后，弗雷的各项措施开始初见成效。具体表

现为：利润上升（4年中个人得自利润分享计划的收益年均为其工资收入的36%）；生产率提高30%；旷工几近为零；导致员工不满的事件降至每年不过一两件。而对弗雷来说更为重要的是，工人们开始将收益与个人的能动性联系起来，当前，每个人都注重履行公司的长期规划以及有关人事、材料、设备、生产、包装、运输等的管理。对弗雷来说，最为难能可贵的则在于，一些员工也开始由于忧虑公司的经营业绩而彻夜难眠。

作为一名伟大的管理者，弗雷的案例尤其显得别具一格。在弗雷身上，有着严重的缺欠，然而却并不碍事。相比之下，机智和高雅并非必不可少，一种更为必不可少的素质，也正是弗雷所拥有的，尽管未加修饰，那就是创造激情的能力。通常，我们将这种能力称为激励，不过这一形容词显得过于单薄。弗雷的做法是，先激怒人们，之后焕发其企业家精神和创造力。

我们期望所有的领导者（无论是政治家还是电影明星）都能够激发我们的情感。自然地，我们的这种期望也适用于周围的管理者。这些人构成社会中最为重要的角色，就如同过去的司令官、地主、传神喻者或政治家一样，与此同时，我们也不仅仅将其视为指导者。

伟大的管理者需要勇气和坚韧的品格，这一点与英雄主义颇为相似

无疑，上述的几个案例难以描绘出现实生活中管理实践的全貌，然而，它确实勾勒出了其大体的框架，从而，使人类本质的社会核心更为清晰可见；激励天资聪颖的个体去追求理想、创造价值；并通过将上述行为融合为

每位业内人士提供最为有利的条件。

上述事实又促使我考察伟大的管理者的另一超凡层面。我们早已了解，大多数人对于管理者的要求都是超乎实际可能的，而我本人的研究表明，在他们身上都具备了这些优点。杰出的管理者之所以杰出，在于他们的能力超出了洞察力、正直、领导能力、想像力以及某种（部分是指坚韧，更多的则是指勇气）英雄主义色彩所能涵盖的范畴。

将英雄主义与燃烧的大楼及无畏的自我牺牲精神相联系的人，也许会对上述的有关英雄主义的解释持不同观点。英雄主义当然不同于自私自利，而管理者至少是部分地为自己，甚至是为了金钱、大量的金钱而工作也是无可争辩的事实。然而，无论如何，管理者是在创造着本不存在的价值；维系和创造着就业机会及人生目标；从事着正确的、有利于提高生产率和利润的行为；独立地坚持着原则，尽管常常得不到支持，常常遭到反对；艰难地构筑着组织的远景目标、顽强地维系着诚实的道德准则。难道这些不是英雄主义的写照吗？尽管其所作所为会有所回报，尽管最终的回报数额可能十分巨大？从这种角度而言，难道古典小说中的英雄（包括当今媒体上宣扬的英雄）不也是获得了许多的回报吗？难道不也是获得了王位、财富、名声、参议院的席位甚至总统的宝座吗？

有关企业家，最令人惊奇的事实之一就是，有时他们与罗曼蒂克的英雄存在着惊人的相似之处——他们的卓而不群、他们顽强的逆流而进、他们的力排众议、他们的反对常规、他们的抵制批评、他们的处乱不惊，如

此等等，不一而足。管理者之所以与英雄主义颇有渊源，是因为管理者必须面对无尽的人生挑战，既不能为失败寻找任何借口，也不能逃脱相应的责任。管理者可能同有些人一样毫无良知、自私自利，但他们一样可能是理想主义的和高贵的。

伟大的管理者亦会培养新的管理者。能够正视不得不解雇的雇员的威廉·皮斯（William Peace），向我们讲述了有关另一个总经理的故事，他的名字叫基恩·凯特比亚尼（Gene Cattabiani）。凯特比亚尼曾是皮斯的老板，是他培养了皮斯。故事发生于70年代初期，凯特比亚尼刚刚接管了费城的西屋蒸汽轮机分部，面前困难重重。当时的该分部并不赚钱，因此必须降低成本，提高生产率。而此时分部可供改进的最大空间在于工厂层面，令人忧虑的是，工厂中劳资双方的关系过于紧张。工会领导人由于不妥协的立场而受到工人的广泛赞誉，而过去的几次罢工则是越来越强烈；另一方面，管理层视工人为懒惰和自私的代名词，并以轻蔑的态度对待之。凯特比亚尼感到是打破这种僵局的时候了。拯救分部的措施成功与否，工会的支持是关键。因此，凯特比亚尼决定改变态度，开始尊重并诚实地对待工人。无疑，凯特比亚尼的这种做法是前所未有的。他力排众议，决定亲自进行演讲，由于工人达数百之多，因此，类似的讲话不得不重复若干次。

第一次讲演仅仅是尝试一下。凯特比亚尼希望雇员们能够了解公司已陷于困境，从而人们的职位能否保住将不得不依赖于新型的劳资关系。然而，工人们将凯特比亚尼视为敌人，他们冲他喝倒彩、起哄、甚至进行谩

骂，根本不听他的任何解释。经过这一回，皮斯及其同事确信，凯特比亚尼肯定会认为这次讲演是个错误，从而取消以下的各次安排或是让别人来担此“重任”。然而出人预料地是，凯特比亚尼坚持了下来，他一次又一次地面对对自己根本不信任的工人们的羞辱。并且自此以后，他定期地走访门市，这也是其前任从未做过的，与起哄者开玩笑和周旋。就这样，数周过去了，当他出现的时候，工人们开始冲他点头，开始听他所讲，开始和他展开面对面的争论。慢慢地，敌意渐趋缓和，凯特比亚尼所向往的变化渐渐显现。他终于摆脱了平庸无用的管理者的形象，而成为了有血有肉的领导者。他赢得了信任，并从此能够进行以往只会是令人窒息的沉默和敌视的对话。

讲演及其后果成为了公司发展过程中的分水岭。尽管这一过程对凯特比亚尼而言，充满了痛苦和孤独，但也赋予其别的管理者不曾经历的人生体验。工人渴望正视问题的原因所在，而凯特比亚尼则给了他们这个机会，尽管此举给自己带来重重麻烦。同时也正是自此时起，劳资关系发生了根本性的改变。以后的数月中，凯特比亚尼开始了重大的变革措施，他引入了更大的灵活性概念；确立了更高的质量和生产率标准；同时如有必要，便随时解雇人员。每一项改进都是一次新的斗争。在这一过程中，凯特比亚尼始终坚持使自己直接面对各种愤怒和争吵。“必要的变革确实发生了”，皮斯这样坚持道：“绩效的改进也不止是保证了公司的生存及数百个就业机会”。

读了凯特比亚尼、皮斯以及更多人的故事后，很难

不令人意识到，至少这些人贴近于真正的勇士。管理是极为艰难的，尽管有时某些英雄人物会做得很好。而这些做得足够好的人所付出的，又将远远超出人们通常的想像。

7. 领导的工作[①]

罗纳德·A·海费茨　唐纳德·L·劳里

作者简介

罗纳德·A·海费茨（Ronald A. Heifetz），主管哈佛大学国家约翰·F·肯尼迪分院的领导学教育项目。14年来，致力于领导理论及相关领导方法的开拓，研究的目标在于，为政治、经济及非营利性工作领域的适应性工作提供战略战术。作为Cor联合会（一家研发团体）的前任主席以及哈佛医学院精神病学的临床讲师，海费茨先生与政界及商界领导人有着广泛的接触，其著作《领导学不存在简单答案》受到广泛的赞誉。

唐纳德·L·劳里（Donald L. Laurie）是一家管理咨询公司——劳瑞国际有限公司的创始人和执行主管，他致力于与总裁和首席执行官们

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年1/2月号。重印号97106。

有关的战略管理问题的工作。公司的任务则在于帮助客户设计战略框架、管理变革以及改进领导的质量。唐纳德的研究成果：《领导者的工作》（1998年），涉及到各大公司的首席执行官，并赢得了美国和欧洲在内的商界领导人的广泛赞誉。

内容提要

今天，越来越多的公司面临着适应性的挑战，全球范围内的社会、市场以及技术的变化迫使这些公司必须澄清其价值观，开发新的战略并学习新的运营方法。而面对上述挑战，领导者最重要的任务就是，动员组织全体员工去做适应性工作。

然而，对于许多高级的执行官而言，完成上述工作是相当困难的。为什么会这样呢？原因之一就在于他们已经习惯于只解决自身的问题。另一个原因则为经历适应性变革对于每个人而言都是非常痛苦的。许多员工对于要求其做出某种牺牲怀有矛盾的心情，希望资深的执行官能够承担本应由他们自己承担的问题。

不过上述的这些期望都应被忘掉。对于领导者而言，与其给出答案，不如提出问题；与其保护下属免受外界的威胁，不如使其面对现实积极适应；与其引导人们适应当前的角色，不如不去引导从而推动其开发新的关系；与其掩饰矛盾，不如使其公开化；与其保持稳定，不如对现有的做法提出质疑并帮助人们区分出以往经历中不朽的价值观。

在本文中，作者提出了领导适应性工作的6点原则：登上瞭望塔；确认适应性挑战；管理痛苦；保持良好的注意力；将工作交还给员工；倾听群众的呼声。

为了活命，杰克·普理查德（Jack Pritchard）不得不改变原有的生活方式。胸外科医生这样告诫他：3次心脏分流手术以及药物将对他有所帮助，但这并不是全部，他必须改变原有的生活方式。他需要戒烟、改进饮食习惯、进行锻炼、适时休息并记住每天做深呼吸。医生能够提供保养的有效建议及其他保护性措施，但只有普理查德自身改变原有的生活习惯，其长期的健康才能得到真正的保障。这种情况下，医生所面临的就是如何才能促使病人做出重大的行为改变的领导任务。而杰克·普理查德所面对的，则是确定需要进行哪些具体的变革以及如何使其融于日常生活中去的适应性行为准则。

今天，许多公司所面临的挑战与杰克·普理查德及其医生所面临的难题并无二致，他们所面临的都是适应性的挑战。全球范围内的社会、市场、消费者、竞争以及技术的变化，迫使这些公司必须澄清其价值观，开发新的战略并学习新的运营方法。通常，领导者为引发变革而面临的最艰难的任务就是，动员组织全体员工去做适应性工作。

有关适应性问题的答案不是藏在执行官的口袋里，而是存在于各层次员工的集体智慧之中

当我们某些深层的价值观受到挑战，诸如原来曾导致成功的意识形态日渐显得不合适宜；一项新法律的出台将危及公司的未来时，适应性工作便成为必然需要。我们能够每天、在工作的每一层次（公司的重组与重新设计、战略的

开发或实施以及业务整合等等）遭遇到适应性的挑战。当市场营销的运作出现问题、交叉职能的团队运营不利、或当资深的执行官做出如此抱怨：“我们似乎难以有效地执行公务”时，就意味着适应性难题已经出现了。而适应性问题往往是没有现成答案的系统性问题。

驱使组织采取适应性行为，以谋求在新的商务环境下的大发展是十分关键的。因为在今天，如果不采取类似的变革，组织最终将走向衰亡。事实上，在竞争日趋激烈的今天，促使人们从事适应性工作已构成领导工作的特征之一。然而，对于绝大多数的高级执行官来说，从事领导行为的过程中并不仅仅给出权威性的指点是非常困难的。为什么会是这样？我们发现有两点原因：

第一，为了展开变革，执行官们不得不打破自身长期以来既存的行为模式，即提出解决问题的办法。事实上，这一模式的形成是非常自然的，因为许多执行官之所以能够坐到执行官的位置上，原因就在于他们拥有超凡的承担责任和解决问题的能力。然而当一个公司所面临的是适应性问题的挑战时，就必须将解决问题的职责交给全体员工。因为有关适应性问题的答案不是藏在执行官的口袋里，而是存在于各层次的员工的集体智慧之中，人们彼此间互为资源，且往往能够超越等级的界限，通过互相学习以谋求问题的解决办法。

第二，对于从事适应性变革的人而言，其过程是痛苦的。他们需要接受新的角色、新的关系、新的价值观、新的行为以及新的工作态度。许多员工对于要求其做出的努力和牺牲怀有矛盾的心情，他们总是希望高级的执行官们解除其肩上的重担。但是，这些期望是不可

取的。对于领导者而言，与其给出答案，不如提出问题；与其保护下属免受外界的威胁，不如使其面对现实积极适应；与其引导人们适应当前的角色，不如不去引导而去推动其开发新的关系；与其掩饰矛盾，不如使其公开化；与其保持稳定，不如对现有的做法提出质疑，并帮助他人区分出以往经历中不朽的价值观。

通过与周围的管理者的接触，在此，我提出6个领导适应性工作的原则：登上瞭望塔；确认适应性挑战；管理痛苦；保持良好的注意力；将工作交还给员工；倾听群众的呼声。下面，我们就以荷兰的KPMG——一家专业服务公司为例，对这6个原则分别予以说明。

原则1：登上瞭望塔

带领篮球队冲锋陷阵的神奇的埃文·约翰逊（Earnn Johnson）的伟大之处，部分地来自于其能够在比赛时对整个局面的了然于胸，其时，他仿佛是位于新闻记者席或站在瞭望塔上一样。曲棍球运动员鲍比·奥尔（Bobby Orr）也是如此。而其他的运动员则不像约翰逊或奥尔，他们似乎感受不到赛场上大的形势，而原因就在于他们太执著于比赛本身，以至于脱离了比赛。他们的注意力能够被某一快速的动作、身体的接触、观众的叫喊或者处罚的压力所控制。在运动过程中，绝大多数运动员就是有可能发现不了哪里有过人的机会，谁错过了拦截的机会，或者如何将进攻与防御相结合。而类似约翰逊或奥尔的运动员则能够及时发现这些机会并以其

指导自己的行动。

商界的领导者也必须仿佛置身于瞭望塔上一样纵览全局，仅仅局限在战场上冲锋陷阵是不够的。领导者必须寻求或创造一个有利于变革的环境，必须赋予员工有关企业的历史、企业过去的成就、当前市场的压力，以及规划未来责任等的一种强烈的意识，必须能够界定价值观和权力之上的争斗，了解各种回避的形式，观察许多其他的功能性及非功能性的对于变革的反应。

如果缺乏每天、甚至每时的在“竞技场”与“瞭望塔”之间的穿梭运动，那么，组织原有的发展惯性就会以多种方式破坏适应性的工作，而领导者本人则很容易不明智地成为体制的俘虏。动态的适应性变革太过于复杂，以至于如果领导者仅仅呆在竞技场上，便很难不受各种影响而脱离既定的轨道。

我们接触过数位管理者，对于其中的一些人（当其领导组织进行变革时，曾花费大量宝贵的时间“站在瞭望塔上”）我们将在本文中进行讨论。如果不具备远见，他们也许无法领导人们从事适应性的变革，因而，登上瞭望塔是构成后5个原则的前提条件。

原则2：确认适应性挑战

当一只美洲豹袭击一群黑猩猩时，美洲豹极少能捕获到猎物。因为，黑猩猩知道该如何应付这种威胁。然而，当其所面对的是一个带着自动来福枪的人时，情况就发生了本质的变化。此时，黑猩猩面临着生存的威

胁，除非它们找到了新的有效的应对办法，否则，它们将有可能从这个世界上消失。对于企业组织来说，道理也是一样，如果不能很快地适应新的挑战，它们也极可能面临着消亡的结果。

让我们来看一看有关英国航空公司的著名案例。在考察了80年代航空业的革命性变革之后，首席执行官科林·马歇尔（Colin Marshall）清楚地意识到了将旅客们称之为“该死的讨厌鬼”的英国航空公司转变为为消费者服务典范的必要性。与此同时，他深深了解这一雄心必然要求对全公司的价值观、运营实践以及各种关系进行大的变革。一个墨守成规、以取悦老板而非消费者为荣的组织，不可能成为世界上最好的航空公司。马歇尔所需要的是一个致力于为消费者服务，信守诺言，尊重个人并推行交叉团队的组织。因此，必须在全公司范围内进行价值观的变革，对于公司的发展方向及运营绩效，人们必须学会协作并发展出有关职责的集体意识感。为此，马歇尔明确界定了公司所面临的最为关键的适应性挑战：在全公司范围内创造信任。马歇尔是我们所知的最早将“创造信任”作为工作之首要任务的CEO之一。

为了领导英国航空公司朝着既定的目标前进，马歇尔必须使整个团队了解，由于消费者不满意而导致的威胁的本质究竟何在。它是一个技术性挑战呢，还是适应性挑战？原有框架下的专家建议和技术调整是否已经足以应对这种挑战了？或者公司的全体员工需要学习新的运作方法、开发新的竞争力并开始集体性合作？

马歇尔及其工作团队开始细致地诊断组织所面临的

各种挑战。他们从三个方面展开这项工作：

第一，倾听组织内外有关人员的意见和建议，包括会见机组人员；考察纽约有350人次的机票预定中心；考察东京的包裹处理区；参观任何一个有本公司航班降落机场的旅客休息室。考察后得出的需要解决的基本问题是否应确定，哪些人的价值观、信条、态度及行为需要改进以利于展开变革？哪些是需要首先解决的问题？要做出哪些牺牲以及应由谁做出？

第二，马歇尔及其团队将矛盾视为线索，即适应性挑战的象征。他们认为，已表现出来的职能间的矛盾只是一种表面现象，而深藏的内在矛盾必须得以诊断。围绕看似技术性问题的程序、计划以及授权链等的争论，实际上代表了深藏的价值观、准则之间的矛盾。

第三，马歇尔及其工作团队检验自身，他们意识到自己也构成组织所面临的适应性挑战的一部分。在英国航空公司开始转型的早期，各种价值观和准则毫无秩序地纷纷登场，它们削弱了公司中各交叉职能和单位的合作，并达到了某种程度的相互制衡。各位执行官及其团队的价值观和准则是好是坏一目了然。从而，这也为人们事先进一步考察适应性工作的本质提供了机会。

就这样，确认适应性挑战构成英国航空公司力图成为世界上最好的航空企业的关键一步。为使公司的战略取得成功，领导者需要了解自己、员工以及各种潜在的矛盾根源。马歇尔意识到，战略自身的发展需要适应性工作。

原则 3：管理痛苦

适应性工作导致痛苦。在让人们从事没有现成答案的挑战性工作之前，领导者必须了解人们只能以何种速度去做，又做到何种程度。同时，他们必须明白随着新的挑战的来临，原定计划应随之做出调整。当压力过大时，人们便难于变通，而消除所有的矛盾又将导致从事适应性工作的动力的匮乏。由于领导者必须在令人们感受到变革的必要与认为变革的压力过大之间维系某种微妙的平衡，所以，领导的工作实际上是一把“双刃剑”。

领导者必须从事三种基本的工作，以维持一种适度的张力水平，进而，既可以激励人们又不会伤害他们。

第一，领导者必须能够创造一种我们所说的“控制下的环境”。让我们以高压锅的例子作一类比。领导者必须能够通过调节热度同时允许一部分气体的逃逸来控制高压锅的压力。如果压力过大，高压锅便会爆炸，同样，如果热量不足，食物便不会煮熟。

公司变革的早期，这种控制下的环境可被作为一个临时的试验场，在那里，领导者可以创造条件以利于不同的群体间彼此交流其所面临的挑战；界定并争论有关的想法；澄清隐藏在各种前景和价值观背后的假设前提。这样经过一段时间之后，随着相关想法的日渐成熟，便会被按部就班地付诸实施。如在英国航空公司，从对内部问题的关注发展到对外部问题的关注大约花费了 4 年～5 年的时间，其过程大致如下：建立可信赖的执行团队、与高度分散化的组织进行沟通、确立新的绩效和补偿评定标准，以及开发复杂的管理信息系统。在

那段时间里，每一层次的员工都尝试着确认自己的需要，以及如何进行哪些变革。

这种情况下，就要求领导者协调相关的次序和节奏。太多的情况是，高层管理人员认为每件事都很重要，于是在没有停止其他工作的同时又开始了另外的工作，或者是同时开展太多的工作，从而给人们施加了过多的压力或对相关的责任人产生误导。

第二，领导者的职责是指引、保护、引导和管理矛盾以及规划准则（表 7—1）。对于管理者而言，在特定的技术或常规环境下履行这些职责同样是重要的。不过领导者可以以不同的方式来履行这些职责。他们可以通过界定组织所面临的适应性挑战以及框画出关键的问题和主张来指导员工；通过管理变革的节奏来保护员工；通过澄清业务的现实和关键的价值观来引导员工进入新角色、承担新职责；通过暴露矛盾，并将其视为创造力和学习的动力来管理矛盾；最后，通过坚持并向有待于变革的部分提出挑战来维护组织的各项准则。

表 7—1　　适应性工作呼唤领导

职　责	环　境	
	技术或常规	适　应　性
指引	界定问题并提出解决方法	确认适应性挑战并框画出关键的问题和主张
保护	使组织免受外部威胁	使组织在能够承受的范围内感受外部压力
引导	明确角色和责任	对当前的角色进行质疑并顶住压力迅速界定新角色
管理矛盾	恢复秩序	暴露或使矛盾显现
规划准则	维持准则	挑战无效率的准则

第二，领导者必须拥有影响力和自信。或许，管理痛苦对于领导者而言是最为困难的一件事。重新找回平衡的压力是巨大的，仿佛氢分子猛烈地碰撞高压锅的锅壁一样，人们会强烈地反对那些力图维持压力强大、矛盾重重的工作的领导者。领导的工作不仅要求其对于变革的痛苦（与重大调整相连的恐惧和牺牲）要有深刻的理解；同时，也要求领导者具备控制稳定和维系张力的能力。否则，压力就将消失，而学习和变革的动力也将不复存在。

作为一名领导者，必须拥有能够包容不确定性、挫折和痛苦的大度，必须能够从容不迫地面对难以对付的问题。员工、同事以及消费者都会通过口头和非口头的信息仔细地观察领导者的控制能力，所以，领导者自身就需要在事先不断地传递出他能够完成有关任务的信心。

原则4：保持良好的注意力

同一组织中不同的个人相对于工作的经验、假设、价值观、信条以及习惯等各不相同，对于组织而言，这种多样性无疑是好的，因为它是创新和学习的源泉。如果不接触诸多的相互矛盾的观点，人们便很难学到什么东西。然而每一层次的管理者都不是很情愿或者不能够以一种观点的集合来规划其光明前景，对于烦扰他们的想法，他们常常予以回避。就这样，借助于种种规避手

段，迅速地重建某种均衡。作为一名领导者，必须要使其员工能够正视各种价值观、工作程序、操作方法，以及权力的严峻交锋。

上述无论是对于组织的高层还是中层及基层人员都是适用的。事实上，一旦某一组织不具备适应性工作的模式，那么，它最终将走向衰亡。如果高层的管理人员不能提出或面对不同的观点，那么，又怎能指望下属改变其行为或重建其关系网呢？正如斯堪的那维亚航空公司（SAS）富于传奇色彩的首席执行官简·卡尔森（Uan Carlzon）告诉我们的一样：领导者的一个最有趣的使命就是，让人们进入执行团队并使其相互倾听和学习。在争论中，通过彼此间的相互了解，人们便可以找到共同的解决问题的办法。此时，领导者的任务就在于，使矛盾公开化并以其作为创新的源泉。

当组织中的各种规避过多时，领导者必须抵制由于这种分心所导致的适应性工作的难以进行。在组织从事适应性工作时，寻找替罪羊、否决、仅关注当天的技术问题，或者责难个体和非个体所代表的某种前景等，都构成规避的不同方式。而一旦某种分心的问题出现，则必须对其予以确认以利于人们重新集中注意力。

当毫无结果的争斗成为讨论的主题时，领导者便需介入并指示团队重新确立争论点。他或她可以通过提出问题的方法来深化争论，使问题各就其位总比让矛盾极端化或表面化要好。当人们倾向于抱怨各种外部因素、高层管理以及工作负担过重时，领导者就须加强员工的责任感以推动其继续前进；当团队的某一局部或个体力图维护自己的地盘时，领导者就须强调合作的必要性，

使其认识到彼此进行探讨的价值所在，并应将他人视为解决问题的可用资源。例如，我们知道有这样一位CEO，他将事务性会议，包括那些纯操作性或技术性的会议，作为教育员工如何在适应性问题上进行合作的好机会。

当然，只有极少数的管理者倾向于回避适应性工作。通常而言，人们对于适应性工作怀有一种矛盾的心情：一方面，希望有关的难题取得进展，重树或澄清某种价值观；另一方面，又力图回避与此相连的痛苦。正如数百万的美国公民一方面希望减少政府财政赤字；另一方面又不愿意多纳税，或者割舍掉既有的利润或工作机会。同样的道理，管理者一方面理解适应性工作的首要性；另一方面又难于抛弃已往的工作方式。

人们需要有效的领导以帮助其将注意力集中于重大问题，从而，约束人们的注意力构成了领导工作的重要组成部分。

原则5：将工作交还给员工

组织中的每个人凭其自身的条件，均有获取信息的特殊途径。都有可能发现组织的不同的需要和机会。那些能够意识到市场变化端倪的人往往是组织的外围人员，而一旦组织能够将这些信息与恰当的战略战术结合起来，则必将通往繁荣兴旺之路。但是，如果人们都不去利用其特有的知识，那么，组织必将无法从事适应性

工作。

通常的情况是，人们往往关注需求链的上部，期待着高层管理者替代自己去迎接市场的挑战。实际上，与适应性工作相伴随的痛苦程度越强、持续时间越长，其所造成的这种依赖性就越强。员工们倾向于变得消极，而以自己是问题的解决者为荣的高层管理者则承担起决策的任务。这种做法会迅速地重建均衡，然而其最终将导致自满、回避的习惯——使人们远离职责、痛苦和变革。

欲使人们承担更大的职责显然不是易事。这不仅在于基层的雇员习惯于被告知该去做些什么，还在于许多管理者自身也习惯于将下属视为有待管理的机器。要想让人们自觉地去界定并解决问题，首先就意味着管理者要学会去支持而不是控制员工；其次，从员工的角度而言，则需要学会去承担职责。

简·卡尔森通过信任他人及分权，在SAS内部鼓励人们勇于承担责任。作为一名领导者，必须能够使下属勇挑重担。“问题的关键在于要让人们能够发现问题”，卡尔森如是说，“如果你不能让手下人自己发现并解决问题，那么你便不会取得成功”。为做到这一点，卡尔松做了大量的工作。

例如，在最初的两年里，卡尔森将50％的时间都以直接的方式（通过大型的会议，或间接的方式）如一系列的新方法，具体包括视察车间、头脑风暴法、实习、新闻便条、小册子以及大众传媒等等，用于同员工进行沟通。他通过一系列的象征性行为（如取消行政休息室、焚烧上千页的手册等）表明公司规章制度的重要性。他还使自己更富于平易近人的形象，会见组织内外

的各类人员并倾听其主张。他甚至还写了一本书《真实时刻》来表明自己的价值观、哲学和战略。正如卡尔森所言："即使是没有其他人看我的书，至少我的员工们会看。"

作为一名领导者，还必须能够培养一种集体的自信。对此，卡尔森这样说："人不是生来就有自信，同时，即使是最有自信心的人也有可能崩溃。自信来自于成功、经验以及组织的环境。所以，领导者最重要的任务就是培养人们的自信，必须让他们敢于冒险并勇于承担责任，如果他们犯了错误，你必须能够使其重新站起来。"

原则6：倾听群众的呼声

给每个人以发表意见的机会构成乐于实践和学习的组织的根本。然而事实上，那些富于创新精神的奇思异想，以及诸如此类的建议往往难逃夭折或销声匿迹的命运，因为他们会导致均衡的丧失，而组织重建均衡的最简单办法就是中和这些声音，尽管有时是以团队或联盟的名义。

来自下层的声音往往不能如其设想的一样完整而清晰，越权发言的人们通常非常自觉，并不时迸发出过多的激情从而加快表达的速度。自然地，这将使有效的表达变得更为困难。他们会在错误的时间、错误的地点，通过错误的信息渠道，将信息传递给错误的权力层级。然而，破旧的外表下可能隐藏着有待于细心理顺和思考

的重要问题。仅仅因其时间错位、不甚清晰或看似无理便加以抛弃，无异于失去了潜在的关键信息，打击了组织中的潜在领导者。

这种事刚巧发生在了戴维——一家大型制造企业的经理身上。其时，戴维的上级正在鼓励他们要勇于发现问题、提出问题并承担责任，戴维接受了这一观点。进而，对首席执行官的一个心爱的项目提出质疑，戴维认为该项目是个"烫手的山芋"，应长期予以搁置。每个人都知道这是个不容讨论的问题，然而戴维深知，这一项目将损害甚至完全摧毁公司的整体战略，因此，在一次有顶头上司和首席执行官参加的会议上，戴维直截了当地提出了这一问题，他详细描述了存在的问题、惨淡的前景以及继续进行该项目的后果。

首席执行官怒气冲冲地制止了讨论，并再次肯定了该项目正确的一面。当戴维和顶头上司走出会议室的时候，顶头上司大发雷霆："你以为你是谁？竟敢以这种态度对首席执行官讲话?!"他还含沙射影地说，戴维从来就不喜欢这个项目，因为这个项目不是戴维自己想出来的。至此，该话题被禁止了。

有关该项目的专业知识，无论是其顶头上司还是首席执行官都不及戴维，然而他们没有显示出任何的兴趣，也没有付出任何的努力来分析戴维的质疑，更没有意识到戴维的行为完全是以公司的利益为出发点的。而戴维本人也很快意识到关注老板所想比关注真正的问题更为重要。就这样，首席执行官和戴维的顶头上司共同扼杀了一位下层领导者的想法，并从此结束了他成为企业领导者的潜在可能性。对于戴维而言，则或者是离开

公司，或者是再不触及此类问题。

领导者必须依赖组织内的其他人，这些人提出的某些问题可能就意味着即将来临的适应性挑战。对于那些指出了组织内部矛盾的人，必须予以保护。这些人往往擅长于进行为当权者所淡忘的反思。从而，作为组织的领头人，当其意欲瞪视或令某人缄口时，首先需要自我节制。我们知道，重建均衡的渴望是极有杀伤力的，同时也是极为迅速的。所以，领导者应习惯于登上瞭望塔并抑制住内心的冲动，问一问自己：对方到底在说些什么？自己是否确实忽略了某些东西？

领导者必须保护那些指出了组织内部矛盾的人

荷兰 KPMG 公司的适应性工作

取得了巨大成功的荷兰 KPMG 公司为企业应如何从事适应性工作提供了绝好的范例。早在 1994 年，公司的董事长鲁德·科迪克（Raud Koedijk）便意识到公司已面临着战略性挑战。尽管公司的审计、咨询以及财税准备方面的业务在荷兰是首屈一指并且利润丰厚，然而，各项业务的增长机会却是有限的。随着市场的日趋饱和，审计的业务拓展空间日渐狭窄，而咨询业务所面临的竞争又日渐激烈。科迪克意识到，公司有必要进入利润增长更快的经营领域，然而，他不知道具体应进入

哪些领域或者说应如何界定这些领域。

科迪克及其董事会非常自信，他们能够完成这一战略分析工作。他们可以通过诸如分析发展趋势、了解竞争的核心点、评估自身的竞争力，以及勾画潜在机会等来完成这一工作。而让他们无法肯定的是，一旦确定了某种发展战略，能否予以实现。过去，曾有过合伙人反对实施变革的先例，其基本的原因在于他们对既存的发展模式感到满意。目前的情况是，KPMG 公司长期以来的经营状况一直很好，所以，这些人也许看不到为什么要变革，无论是对其合伙人还是对于组织的下层人员而言。从而，对于 KPMG 公司来说，无论从要改变合伙人的态度，还是从变革将给组织文化所带来的深层次的冲击角度，都面临着大量的适应性挑战。

“站在瞭望塔上”的科迪克认识到，KPMG 公司的组织结构将抑制变革。事实上，KPMG 公司内部小国林立，每个合伙人都是一个相对独立的封建主。公司的成功来自于各个独立合伙人成功的累加，而非组织 300 个成员朝着同一目标共同努力的结果。在公司里，有关成功的惟一衡量指标就是各个独立单位的利润。一位合伙人曾这样描述道：“只要最低利润指标达到了，你就是‘好样的’。”这样做的结果就是，人们不会关心他人的疾苦，也很少能够做到相互学习。由于自立是如此地被推崇，从而面对面的交流极少出现，矛盾也往往被掩饰掉了。当某些合伙人反对全公司范围的变革时，他们不会直接对此提出反对，“口是心非”是他们对付此种情况的格言。

同样，科迪克明白 KPMG 公司的这种分而自治的

局面不利于培养新的天才。在 KPMG 公司，上级只由于两种情况而奖励下属：不犯错误和每周带来更多的效益。不难看出，这与创造性和创新毫无关系。在检查下属的工作时，KPMG 公司的合伙人注重的是挑毛病而非新想法或深刻的内在洞察力。尽管科迪克已经看到了组织所面临的大量的适应性挑战，然而，他明白不能立即开始具体行为上的变革。他所能做的就是，创造条件来使人们自已发现实施变革的迫切的必要性。进而，科迪克采取了一系列的措施来推行这一计划。

首先，科迪克召开了一次由 KPMG 公司全部 300 位合伙人参加的回顾历史、正视现实、展望未来的会议，在完成上述内容后，科迪克向与会者提出了一个问题，那就是他们将如何展开一个公司的变革，以及他们对远景目标的设想是什么？通过巧妙的以对话而非指令式的开头，科迪克首先赢得了高层合伙人的信任。依赖于这一信任及其本人长期以来的良好声誉，科迪克说服了与会者让共计 100 位的合伙人和非合伙人从日常的工作中摆脱出来，专门进行组织所面临的战略性挑战的研究，计划在近 4 个月的时间里用其工作时间的 60% 来完成这一工作。

科迪克及其同事建立了由 12 位资深合伙人组成的战略整合团队来配合上述不同层次的 100 位专业人士完成这项工作。让非合伙人从事重要的战略策划的情况以前从未有过，它预示了一种新的价值取向的开始，此前，这些人中的大多数人的意见从未被公司的领导看重或征求过。这 100 位专业人士被分成 14 个任务组，集中从事三个方面的工作：预测未来的发展趋势；界定关

键的竞争；克服组织所面临的适应性挑战。他们被安排在不同的楼层工作，不受传统规章制度的制约。KPMG公司的市场营销与沟通部门的经理汉纳·博思（Hennie Both）被任命为此次行动的主管。

这项工作一开始，任务组的人便遭到了公司既定文化的抵制。之所以这样说，原因就在于人们确实无法在旧的框架下开展工作。当对个体的过分尊重是以团队的有效工作为代价时，当深层的个体观念妨害彼此间真诚的讨论时，当小团体观念妨碍交叉职能问题的解决时，人们都无法开展工作。而其中最为可怕的是，任务组的成员发现他们自己在回避矛盾，他们自己没有能力来解决这些问题。所以，这些任务组本身处于瘫痪状态，无法完成既定的任务。

为使成员集中精力于分析哪些变革是必要的，博思首先帮助各任务组勾画出了为其自身所喜爱而与当前公司文化不同的文化模式。他们发现这两者之间很少有相同之处。当前的公司文化可以概括为：发展相反的观点，追求完美以及回避矛盾；人们期望的文化特征则在于：为个体创造获得自我成就感的机会，发展相互关心的氛围，以及在同事间保持相互信任的关系。此时同科迪克一样，人们已不难看出，若要弥补二者之间的差距，组织将面临何种的适应性挑战。换句话说，需要做出变革的人们最终为其自身框画出了其所面临的适应性挑战的轮廓：如果任务组本身不能完成任务的话，那么KPMG公司又如何能够成功地实现一个基于各单位、各层次相互合作基础上的竞争性战略呢？基于上述理解，各任务组的成员便成了科迪克同公司其他人员沟通

的特使。

在更具个人化的层面上，每个成员都被要求界定他或她本人所面临的适应性挑战，有哪些态度、行为或习惯是需要改变的？对此，他或她又需采取哪些具体的行动？同时还要求哪些人帮助其完成这种变革？基于上述措施，任务组的成员开始能够互相探讨并提出建议。由此，他们学会了表达自己、倾听他人的意见并真诚地相互关心。

上述进展戏剧化地提高了彼此间的信任感，任务组成员开始理解在日常工作中采取适应性行为的必要性。他们懂得了应如何确认一种适应性的观点并培育一种语言，用以探讨需做出哪些改进方能提高解决问题的集体能力，知道了应如何提醒彼此的无效行为。从而，任务组成员开始了培育适应新战略的公司文化的进程。

抛开为培养一种集体性的对于适应性挑战的理解所付出的艰苦努力不谈，管理不同层次的痛苦成为困扰科迪克、董事会和博思长期且耗神的问题。这项工作本身就是痛苦的。战略性工作意味着广泛的重新安排且仅辅以有限的说明，而与此相对的是，KPMG 公司的员工习惯于高度结构化的安排；战略性工作还意味着高度的创造性。一次早餐会上，一位董事会成员站到了桌子上，强调人们要抛弃老规则从而更富于创造性。这种激进的、出人预料的行为进一步加深了痛苦的程度：以前，从未有人见过

任务组将“老”KPMG 公司比作行动迟缓的河马，而将“新”KPMG 公司比作轻灵的海豚表演家，求知若渴

哪一位合伙人如此行事。人们意识到，这种工作经历要求他们只能与自己部门的、同自己相似的人来共同完成框架性的任务。

上述过程允许矛盾的存在，并使人们的注意力集中于热点问题，从而帮助他们学会以一种建设性的态度来处理矛盾问题。当然，这种“热度”被各种方法控制在能够容忍的范围之内，具体包括：

● 当气氛超乎寻常的紧张时，上述 100 位人士便集中到一起，向董事会反映情况，董事会成员坐在礼堂的中心，听取周围人们的意见；

● 人们想出了这样一种方法来制止不良行为。荷兰是一个热爱足球的国家，正是基于此，任务组的成员们被告知他们也拥有行使黄牌的权力，当有人无视他人的有益建议妄自发表自己的主张时，成员们可以出示黄牌来制止这种行为。

● 人们确定了象征物。他们将“老的”KPMG 公司比作笨重的河马，爱睡大觉，一旦“正常”的习惯被打破便极具攻击性。人们渴望成为“海豚”，活泼可爱、求知若渴、乐于为团队奉献。他们甚至还关注服装的象征意义：有客户吃惊地看见 KPMG 公司的经理们，夏天竟然穿着名牌短裤和 T 恤衫在办公室里出入。

● 对于娱乐，人们有着成熟的认识。“娱乐时间”可能意味着远距离的自行车旅行或在地区性的娱乐中心进行激光枪射击比赛，而与此同时在 KPMG 公司的办公室，人们为了使当权者朝着共同的目标努力而走出室外，利用集体的力量来消除障碍。

● 任务组成员经常参加两到三天的现场会议，以便

于更加了解实际情况。

上述措施相互配合构成了一个整体，并进而改变了KPMG公司人的态度和行为。好奇心较服从感越来越受到推崇，人们不再一味地服从上级；真诚的对话代替了层级间的压制，人们不再抱住自己的观点不放；相反地，他们开始注重了解他人的想法。对不同部门的人能够共同且有效合作的信心开始显现。不久，那些拥有好奇心且善于提出有趣问题的人成了最受尊重的人。

正视战略和适应性挑战的结果，是使得KPMG公司由审计转向保险，由操作咨询转向组织目标规划，由业务流程再设计转向提高组织能力，以及由向客户传授传统的技艺转向开拓学习型组织。任务组对上述新的业务机会的价值评估大约为5 000万美元～6 000万美元。

当科迪克倡导下的这一进程激发了诸多员工的创造力、激情、想像力和冒险精神时，公司的许多曾深信审计人员不可能富于创造力的资深合伙人都大为吃惊。公司中层发生的两则故事表明了这种本质变化。

其一是一位中层经理自信能够为公司发现新的业务机会。他认为KPMG公司能够为虚拟型组织和战略联合提供服务。为此，他的足迹遍布世界各地，走访了65位虚拟型组织的领导者，为KPMG公司进入新领域提供了丰富的资料。不仅如此，他还通过在世界论坛上发表新的见解而树立了KPMG公司的新形象。其二是我们看到一位只有28岁的女性审计师，巧妙地领导了一群年长的男性合伙人，进

许多管理者将适应性挑战视为技术性问题

行了一天的与完成公司新战略有关的发现机会的工作，这在以前是绝对不可能的，因为高级的合伙人决不可能倾听来自这样的一位下属的意见。

领导即学习

许多为促使组织转型的努力，包括购并、重组、重新设计以及各种战略等最终都失败了，其原因就在于管理者没有意识到适应性工作的必要性。他们犯了常规性的错误：将适应性挑战误认作技术性问题，以为单凭高级执行官的坚强意志就可万事大吉了。

上述错误在当今的各组织领导者的工作中也不难发现。战略制定者们不难获得专家的建议，以及各种必要的工具以计算兼并或重组的利润、预测未来的发展趋势、确认各种机会、分析当前面临的各种竞争，以及确认恰当的机制以支持既定的战略目标等。这些工具和技巧既可从公司内部获得，也可从公司外部的各类咨询公司处获得，他们当然是非常有用处的。然而令人遗憾的是，许多好的战略却似乎难于完成、并且与此同时，又难于发现其失误之处。其结果就是：“我们的战略是好的，但就是不能有效地实现它”。

事实上，许多战略本身往往就是不完善的，因为在其规划过程中太多的可能性被忽略掉了。在战略制定过程中忽略必要的适应性工作，从某种角度而言，就显示了高层管理者们的技术化倾向。管理者们通常致力于得

出"自己"的对于问题的解决办法，然后便力图将其兜售给同伴，与此同时，又易于忽视或抑制他人在战略制定过程中的作用。太过平常的情况是，领导者、领导团队以及各个咨询专家疏于确认并解决有关的适应性挑战，疏于问一问自己：应该学习些什么以有利于开发、了解并致力于并完成既定的战略？

同样的技术性倾向问题也发生在公司重组和业务流程再设计方面。咨询专家和管理者们拥有专门的技术以解决目标设定、工艺流程再设计、文件制作和成果交流，以及组织中员工行为界定等等问题。然而，在许多的案例中，再设计本身缺乏必要的标志，因为它仅仅被当作了一个技术性问题：管理者们忽略了对于适应性问题的界定，没有促使那些应该进行变革的人们进行变革。高级执行官们没有将他们的时间和精力用于了解上述情况并领导人们完成转型。这样，设计本身事实上就成为了错误的象征。

简言之，有关领导意味着一种构想以及依此构想与众人结盟的观点是不现实的，因为这一观点仍然是将适应性问题简单地当成了技术性问题：掌权者被认为是天经地义的导航者，而员工只需跟随就是了。从而，领导权被看成了知识与促销能力的结合体。这一视角也揭示出了有关经济体如何战胜适应性挑战方面的基本的概念性错误所在。适应性问题很难被精确地界定和解决，因为它需要组织全体主管和员工的共同努力。无疑，对于适应性问题的解决，领导者的一纸号令是无济于事的，它需要组织的全体员工共同承担起相应的职责。

领导行为每天都会发生，它并非极少数人的特权，

或是一种鲜有发生的事件，或是一生仅此一回的机会。在当今社会的商务环境下，我们每天都面临着适应性挑战。当某位执行官被要求去权衡某些矛盾的想法时，他和他的员工即面临着适应性挑战；当某位主管找到了问题的解决办法（许多方面都是技术性的，除了需要下属在态度和习惯方面做出某些改变）他便遇到了适应性挑战；当某位一线员工意识到组织目标与个人所需达到的目标间存在偏差时，他所面临的，则既有适应性挑战，同时又有从事领导行为的机会和风险。

总之，就上述角度而言，领导行为需要一种学习战略。作为一名领导者，无论地位高下，也无论有权无权，都必须使其下属正视挑战、调整价值观、学习新的“习惯”。如果某位当权者以自己擅长解决难题为荣，那么在读了这篇文章之后，应当有所醒悟了。同样地，它也卸下了压在某些领导者心头的“必须知晓所有的答案、必须承担所有的重负”的不切实际的想法。对于那些欲当“教练”或怀有某种“构想”的人而言，这篇文章可能既是好消息又是坏消息。我们时代的适应性要求需要领导者别再徘徊、别再犹豫，立即承担起相应的职责。毫无疑问，一个人可以在同时面临众多问题的前提下担当起领导的重任。

8. 管理者怎么了？①

尼汀·诺瑞尔　詹姆斯·D·伯克利

作者简介

尼汀·诺瑞尔（Nitin Nohria），哈佛商学院商务管理学教授，其研究兴趣集中于领导学和公司重组。现有5本著作，最近的一本名为《差异化网络系统》，为多国公司的组建提供了颇具创新的模式。目前，诺瑞尔教授正在通过对公司小型化、战略联盟的拓展、全面质量管理以及更严格的公司控制等对荣登《财富》杂志的100家企业的影响进行研究，以考察组织变革动态学。

詹姆斯·D·伯克利（James D. Berkley），现于加利福尼亚大学攻读比较文学博士学位。1990年至1994年间，于哈佛商学院做研究助理及组织行为方面的案例作家。其间，他与哈

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年1/2月号。重印号94109。

佛大学教授尼汀·诺瑞尔及加利福尼亚大学教授罗伯特·G·艾克利斯合写了《超越神话：管理精髓的再发现》。主要的研究兴趣涉及科学、文学及社会的相互关系，以及19世纪后期和20世纪的智能发展状况。

内容提要

80年代，美国的商业活动经历了以往年代无法与之相比的新型管理概念的大爆炸。对于如何在竞争日益激烈的市场中保持竞争力，管理学院、咨询专家以及权威人士们各抒己见。

美国的许多管理者认为，新型管理观念的出现，标志着美国商务活动的复兴。通过对诸如全面质量管理、自我管理团队等创新观念的接纳，管理者们认为自己正在展示一种能够维持公司竞争力的决策型领导理念。遗憾的是，他们的想法与事实并不相符。80年代，美国的管理者并不是主宰；相反地，他们把其职责交付给了新兴的职业管理业。

进而，上一个15年的管理时尚并没有带来其承诺的相应结果。1980年至1990年间，美国最重要产业的市场份额同70年代相比，不降比例相同甚至更多。如果商界领袖意欲扭转这一态势，那么他们必须重申管理职责——首先从实用主义开始。现实的管理者对公司的生存环境感觉敏锐并能正视

不确定性。他们关注产出并讲求实效。现实的管理者也能避免三个常见的诱惑：“让我们这次做得更好”并发症；“本月的运气”；以及“全面实施”的态度。

许多管理者认为，新型管理观念的出现标志着美国商务活动的复兴。通过对诸如全面质量管理、自我管理团队等创新观念的接纳，管理者们认为自己正在展示一种能够维持公司竞争力的决策型领导理念。然而他们的想法与事实并不相符。80 年代，美国的管理者并不是主宰；相反地，他们把职责交付给了新兴的职业管理业。

80年代，人们目睹了管理学院、咨询专家、各种中介机构，以及凭借美国的管理者们出于对外国竞争和经济下滑的恐惧而产生的不安全感而赖以谋生的权威人士的剧增（表 8—1）。出于对自身的不信任，许多管理者转而依赖那些自封的权威，心甘情愿地接受他们开出的灵丹妙药。这些信手拈来的信条包括诸如质量、顾客满意度、市场时效、战略焦点、核心能力、结盟、国际竞争力、组织文化，以及授权等等，它们以令人惊异的速度席卷了全美的公司。

80 年代，你所能做的最糟糕的事情就是保持现状

对于这些公司而言，采纳这些“新”观点，就意味着向世界展示：他们是进步的；他们已经控制住了“迷途”的过去；他们正在开始变革。无论如何，一个人所能做的最糟糕的事情就是保持现状。

对于有些公司而言，这些新主意是有效的，它们能使公司抑制下滑趋势并和外国公司展开竞争。但是研究表明，对于大多数公司而言，上一个 15 年的管理时尚并没有带来预期的结果。1980 年至 1990 年间，美国最重要产业的市场份额同70年代相比，下降比例相同甚

表 8—1 **管理产业的发展**

	1982 年	1992 年	增长（%）
管理学院和 MBA			
管理学院的数量（所）	545	670	23
MBA 的数量（人）	60 000	80 000	33
咨询产业			
咨询公司的数量（家）	780	1 533	97
咨询专家的数量（人）	30 000	81 000	170
总的咨询收益（亿美元）	35	152	334
公司培训			
受训人员数量（百万人）	33.5	40.9	22
总的受训时间（亿小时）	11	13	18
公司为此支付的总费用（亿美元）	100	450	350
商务媒介			
商务书店数量（家）	125 000	680 000	444
新的商务图书数量（册）	1 327	1 831	38
商务图书销售量（百万美元）	225	490	118

资料来源：由综合多方信息的作者估计。为此，作者要感谢 Michael Stevenson 和 George Jenkins 的帮助，他们两位都是哈佛商学院的信息分析员。

至更多。（表 8—2）据哈佛商学院最近的一项调查显示，麦肯锡、厄恩斯特和杨，以及美国质量基金会都认为，管理者自己对于新的管理程序也不满意。哈佛商学院 1993 年的一项研究中，我们调查了近 100 家公司的管理者，通过 21 个不同的问题，我们发现，75%的管理者对其组织的工作结果不满意。

美国产业竞争力的下降

表 8—2 各产业中美国企业在世界最大 12 家公司中所占份额（%）

产　　业	1960 年	1970 年	1980 年	1990 年
自动化	83	66	42	38
银　行	61	67	26	0
化　工	68	40	31	23
计算机	95	90	86	70
电　子	71	59	44	11
钢　铁	74	31	26	12
纺　织	58	44	41	21

资料来源：Lawrence G. Franko 著：《全球公司竞争：美国的大公司是可怕的一支吗?》，载《商务地平线》杂志，1991 年 11/12 月号，经出版商同意引用。

那么，是什么原因造成了如此糟糕的结果呢？我们认为恰是管理的缺陷导致了最为严重的问题：即对事务缺少现实的判断。80 年代对于分类技巧的广泛采用，使得管理者们依赖于问题的各种既有答案，从而不再去寻求富于创造力的解决方法。尽管有些公司已经开始对这种方式提出质疑，采用现成“创新”的做法依旧保持着荒谬的高比例。

管理者的工作不应是追求新奇，相反，他们应确保公司获得某种结果

如果管理者意欲扭转这一态势，那么必须重申管理职责，与迫不及待地附和管理时尚不同，他们必须小心谨慎地挑选那些自称有效的管理方法，从中选择与自身环境完全相符者。

管理者常常会从抵制某种新想法、同时充分利用已有的资源中获得最大利益。这看起来似乎不合潮流，但

确是不争的事实。管理者的工作不应是追求新奇；相反，他们应确保公司获得某种结果。从而，实用主义构成其必要的出发点。

“本月的运气”管理法

如果管理创新对这一规则感到失望的话，那么，人们就将惊异于为什么有如此多的公司坚持奉行它。对于诸多的管理者而言，似乎极易从新的管理时尚中寻求到问题的解决办法。同时，许多公司也极易接受权威们的大肆宣传。

前面，我们提及了三种症状，它们使采纳无效的、现成方案的做法长期化。第一种或许就是“我们第一次没有做好，让我们这次做得好些”并发症。在这一症状下，管理者将引进方法或概念的失败归咎于观点形成或实施过程中缺乏某些要素。老的咨询顾问和支持者被抛弃，新的一方被引入。由于急于在别人失败之处取得成功，新来的大师们引入了原有问题的不同解决方法并保证其将会成功。

遗憾的是，在大多数案例中，这一并发症所带来的仅仅是各种提案的大爆炸。每一个提案（虽然极少经过论证）均声称自己是正确的。以今天的全面质量管理（TQM）所面临的窘境为例。厄恩斯特和杨，以及美国质量基金会曾对584家企业做过调查，他们发现，这些企业使用了由不同专家提供的945个标准化程序。[1]在如此环境下，管理者们发现自己被淹没在提案的海洋

中，越来越难以确定能否发现一个正确的。

第一种并发症引致的“觉得各种提案均不过如此”的挫折感导致了第二种并发症，即我们称之为“本月的运气”并发症的出现。在这一情境下，管理者视以往的提案为错误而将之抛弃，同时引进新的提案，认为只要这样，便可将公司带入成功的彼岸。如此一来，当再设计被认为是取得成功绩效的关键时，TQM 便因其不确定性而遭到嘲笑。各种提案的生命周期变得如此短暂，因为管理者们不断地从一种提案倒向另一种提案。不久，员工们便会对这种并发症一目了然。经验告诉他们不必对任何一种新提案过于热情，人们会耸耸肩说道：等到星期一，这一个也会成为过去。

一些公司还会陷入第三种并发症，即所谓全面实施。我们了解到，美国一家大银行的副总裁曾骄傲地宣称，他的组织已经全面实施了其能够发现的任何一种新的管理程序。他们拥有1 000多个自主管理团队、500 多项质量首创、300 多项再设计首创，以及其他一系列的各种程序。当然，如果你进一步考察就会发现，这大量的首创中还包含着诸如某面墙应该刷上何种颜色的“重要管理观点”。雇员们发现，他们的全部时间都被用于参与重要程度不同的各类首创。这就是发生在核心业务以一种惊人的速度衰败的企业中的事情。

当管理者及其聘用的大师们面临上述情境时又将如何呢？依照以往的经验，他们往往会不痛不痒地回答：“有失误是很自然的嘛，不信，请去看看那些取得巨大成功的公司的过去”；“要想改变已有数十年历史的做法是很难的”；或者是“等着吧，我们会看到结果的”。他

们通过把所有的可能性都推给将来，使得保持对某种管理信念的信任成为可能。

然而有关新型管理成功的故事又是怎样的呢？诚然，现实中确是存在许多成功的案例，如 TQM。但那是由于管理者们运用才智将新的管理观念应用到了恰当的环境中。如果真的做到了量体裁衣，并根据具体情况不断进行调整，那么某些新观念确实是无价之宝。这也是实用主义的最好体现。

实用主义的四个方面

我们呼吁实用主义的回归。如 19 世纪美国的实用主义者所宣扬的：以实际效果评判各种观点；通过观察看看自己能做什么，而不是追求什么虚无缥缈的所谓真理，或如实用主义哲学家威廉·詹姆斯所说：理论只是一种工具，而不是可使我们一劳永逸的有关各种谜团的答案。我们相信，任何一种管理的情境都需要实用主义的态度。为了便于讨论，我们将这种取向分为四个方面：对环境的敏感度；追求实效；关注产出以及正视不确定性。

1. **对环境的敏感度**。实用主义的核心就是具体问题具体分析。这一点无论怎样强调都不过分。能够对具体的环境进行判断并采取相应的、行之有效的措施构成优秀管理者的典型特点（见下文中“双刃的实用主义者：沙克哈·高斯访谈录”）。

环境既包括宏观的也包括微观的。比如说，它包括

从一个国家的文化环境到一个管理团队中员工的个性等方方面面的内容。对环境敏感的管理者对于公司的历史，无论管理过程中成功或是失败的经历都有着高度的感知力。他们了解公司的一切，从资本设备到人力资源。他们了解公司及雇员的优势和劣势，因此，他们能够明了什么是可以做的，以及能够做到什么程度。

实用主义的管理者明了，在一种情境中卓有成效的变革到另一种情境中就可能失败。从而，随着环境的变化，必须对各种变革措施不断地进行重新评估。

许多管理创新之所以成功，在于公司适用它而不是采用它

否则，变革就会停滞于脱离实际、含混的状态之中而与公司的日常工作毫无关系。即使是采用了像 TQM 这样的全方位的管理措施，管理者也必须对如何才能更好地利用它进行不断地实证判断。无疑，管理大师们会兜售那些看似十分有理的法则来说明怎样去做，但是要知道，泛泛的答案并不适用于某一具体问题。

近年来，许多最成功的管理创新之所以成功，是在于公司适用了它而非采用了它。以近年来广为流传的通用电气公司（GE）的“实效计划”（Work-Out，以下简称 WO）为例。[2]80 年代后期没有采用该计划之前，GE 曾尝试过流行的“日本质量环”方法，员工们全力以赴力图取得质量方面的重大改进。

在“日本质量环”模式中，工作人员被分成彼此互不相关的小组，他们从上级那里接受指令。GE 采用这种方法后不久便发现，这一方法对美国并不完全适用.

首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）相信，这种自上而下的方式不会在公司内部产生必要的信任感，以促使一线工人全力地投入到变革中去。同时，它也难以左右诸多中、高层管理者——杰克·韦尔奇所认为的“新观念的积极反对者”。

1989年，韦尔奇开始以相对而言视野更为宽广且本土化的“WO计划”替换“日本质量环”方法。与“日本质量环”不同，“WO计划”不是将工作人员分为小组，而是通过一个工人和管理者都参加的论坛来交流新想法，气氛越热烈越好。WO论坛的频率和时间长短根据具体需要可以灵活调整，这种类似城镇议会式的论坛培养了一种团队意识，从而确保了个体想法不被忽略。其他各种安排也迫使不情愿的管理者正视变革的压力。韦尔奇强调管理者必须对员工的提议给予现场答复。在“WO计划”中，没有什么是被看成高不可攀的，即使像对商务程序进行彻底革新这样的大动作（又被称为再设计）也可在一天之内被提出并解决。总而言之，通过采用量体裁衣式的实用主义战略，GE避免了公司质量管理的滑坡。

通过对自身进行量体裁衣，GE避免了公司质量管理的滑坡

当然，本土化的解决方案并非永远的灵丹妙药。有时，它会促使许多公司完全放弃某种想法，包括

即使是最好的管理“点子”，其寿命也不超过20年～30年

那些曾被认为是“下一个大动作”的想法。例如，很多公司已经发现，尽管“准时制生产方式”（JIT）从理论上讲极为美妙，但放到具体的环境中却并不适用。即使是那些曾在本土成功使用过 JIT 的日本公司也发现，美国的营销方法和分销渠道使得该方法在美国并不适用。

在强调对环境的敏感非常重要的同时，我们并不排斥来自公司外部的各种建议。我们对于管理者过快地做出诸如“它对我们并不适用，因为彼此的环境太过于不同”这样的结论颇为反感，因为这会妨碍观点的交流。我们急于要说的是，管理创新如 TQM，以及基本的管理实践如战略设计等应在保持对环境高度敏感的前提下采用。事前的周密思考和监察使得“如何去做以及做到什么程度”等被很好决策。同时，管理者也应明了，今天的好方法明天未必适用。无论如何，即使是最好的管理“点子”，像资产组合设计，其寿命亦不超过 20 年～30 年。

2. 追求实效。我们发现，实用主义的管理者尤其擅长于追求实效。他们了解什么样的资源是能够获得的，以及如何以较少的付出获得较大的回报，他们追求既定条件下的实用答案。

讲求实效的管理者在各种可能性之间选择，不断完善自己的系统，并利用所有的资源以发现可行的办法

我们将实用主义的管理者称之为 bricolage（法语，译为爱修修补补的），法国的人类学家克劳德·兰卫·斯陶斯（Claude Lévi-Strauss）用这个词形容原始社会里人们的思维程

序。与当前流行的有关原始社会人们智力低下的观点不同，斯陶斯强调那时的人们拥有某种天赋的、非理性的思维能力。他们进行归纳式的探索，并通过日常生活经历得出结论。举个例子，原始社会的人们不断地以本地的花草进行试验，直至发现正确的组合来治疗疾病，并借此建立了自己的医药系统。

英语在同样的意义上讲，把讲求实效的管理者称为bricoleurs，他们在各种可能性之间选择，并利用所有可利用的资源以发现可行的办法。他们不断完善自己的系统和方案，不断探求以资改进。

有关bricolage的管理者，我们最为赞赏的一个例子来自于数年前遇到的一位某大型电信公司的经理。当其他绝大多数人全神贯注于公司所需的大型IT系统时，她却将注意力集中于如何使公司现有的计算机资源得到更有效的利用方面。

负责巨型电信网络维护的工程师们将数据存储于一个年代久远、拥挤而又功能不足的系统中。大多数人认为应将其撤换并重新安装新的、能将公司所有计算机资源整合的系统。但这位经理认为，该系统早晚要换，但不是现在，要给出必要的时间进行设计。为什么不在这期间更好地利用能够利用的资源呢？这位经理问道，为什么不用计算机工作站去模拟公司将来需要的数以百万美元计的信息网呢？无需上司指示，她和她的工作团队开发出了一套推迟更换的软件应用系统，同时，使系统设计的时间由数月缩短为数周。

当一位bricoleur的管理者追求实效的时候，其方法永远不是确定的或最终的。前文提到的那位富于创新的

经理的提案自出台之日起到付诸实施止，事情始终处于演进之中。事实上，当一位 bricoleur 的管理者将一种想法付诸实施时，心中对于事情最终会变成什么样子并没有绝对清晰的概念，当然，这并不意味着他不关心结果，我们只是说他更乐于经历达到结果的过程。

80年代摩托罗拉的首席执行官鲍勃·高尔文（Bob Galrn）对于变革的富于技巧性的管理是这一方面另一个杰出的例子。1983 年，也就是恰逢摩托罗拉度过了一个丰收年之际，高尔文意识到公司的组织结构由于过于官僚化而缺乏效率。近期的一次日本之行进一步印证了这一点。无疑，摩托罗拉对于市场的变化反应迟缓。

对于这种局面，高尔文没有坐等危机的来临，也没有绞尽脑汁去设计十全十美的战略，更没有聘用公司外人员。他的做法是带领全体员工开展变革。在 5 月份的一次有 200 多位高级官员参加的会议上，高尔文宣布公司将开始一次大型的变革，但并没有说明具体内容。

经理们自然而然对此感到迷惑。没有人清楚首席执行官的日程安排，以及他最终想要什么。而这恰恰是高尔文所追求的。他希望经理们更加富于创造性，并以不同的方式体验其所面临的各种问题。对此，有些经理只是困惑于“不知道高尔文究竟想子什么”，而另外一些人则以此作为动力。他们经历了无数次的结构变革和产品创新，从更趋于市场驱动的商业单位到新的蜂窝式无线通讯系统的生产线，凭此，摩托罗拉安然度过了经济衰退期并成为了蜂窝式无线通讯产业的领头羊。作为一名天赋的实用主义者，高尔文创造了一个能够让与问题最贴近的人去解决问题的环境。

3. **关注产出**。实用主义者关注产出，但并不过于在意如何得到它。只要有利于公司的发展，电信经理并不介意设计者的态度如何；反对“准时制生产方式”的管理者也意识到，如果不解决运输时间的问题，即使是最好的理论也会变得毫无用处。

如果不关注产出，必将带来灾难。想一想前面提到的大银行的例子，它采纳书中提到的每一种新的变革方法，其程序的设计以受训人数和建立的质量及再设计团队数目为准。这种措施衍生了各种程序，但实际的绩效却持续滑坡。

由罗克威尔公司控股的工业控制生产商（ICCG）艾伦·布拉德利公司（Allen-Bradley），历经磨难，终于意识到了关注产出的重要性。在早些时候，这家公司在工业计算机和通信方面的团队管理方式取得了成功。其原因在于，上述团队拥有清楚的使命：尽可能快地发运新开发的由计算机整合的制成品。对于产出的关注使他们变得既灵活又实际，如果某一问题由几个人而非团队整体解决更好的话，他们便会自觉地这样做。

然而，当 ICCG 公司将整个组织转变为团队结构时，其使命就变得模糊不清了。团队自身变成了一个个独立的利益团体，突然之间，所有问题的解决都不得不经过团队而无论其是否是实用。人们变得对团队更加忠诚，而公司则成了一盘散沙。“公司死了而团队赢了”，一名员工如此开玩笑道。

最终，高层的管理者们意识到，团队的繁荣导致了纪律的松散，同时也没有摆脱原有官僚体制的负面影响。汲取此次教训，ICCG 公司对于团队的设立变得更

加小心。如今，当高层的管理者决定何时、在哪里，以及如何建立团队时，首先要问三个问题：（1）团队是必须的吗？（2）我们将从中得到什么？（3）我们如何评价所得？如此，关注的重点放在了实际效果而非同事友情上。

下面，在计算机公司中发生的故事将向人们展示一旦管理者的关注点错位将会发生什么。长期的绩效平平之后，公司的PC分部终于有所起色。硬件组开发出了颇具价格竞争力的硬件，第三方软件组与一家主要的软件销售商结盟，内部软件开发组生产出了极富市场潜力的网络产品。

为推销这些新产品，各组经理均要求营销分部主管为推销其产品增派人员。如果这位主管实际地想一想，她可能会向每一组均派遣能干的人员。然而她拒绝这样做，因为她不想脱离其第一目标，即提高营销部门总体的绩效。

实用主义的重要一面就是乐于正视不确定性和惊奇

基于这种观点，她聘用了公司内外的顾问以开始正规的战略设计。为使下属拥有权利并保持一种参与意识，她在一系列会议上请求投入并采用团队方式管理。自然地，随着事情的发展，其他3位主管感觉自己像在罗马被烧时的尼禄一样被欺骗了。最后，他们找到了分部的副总经理，于是，这位副总经理介入此事并分解了营销部。他将该主管的明星员工分派给了其他三组，而将能力差的员工留给了她。无疑，这位主管过于注重本部门的发展而忽略了公司的

总体利益。因而，她也失去了自己的员工。

4. **正视不确定性**。实用主义取向的最后一个重要方面是，乐于正视不确定性和惊奇。我们相信，现今的绝大多数管理创新使管理愈加严格，从而不利于管理者有效地应对意料之外的事情。当前流行的对于“积极的”强调制造了一种假象，那就是任何环境的存在都是可能的。而事实却常常与此相反，管理者经常置身于必须迅速做出反应且不确定的环境中。这里，引用经济学家肯尼斯·阿罗（Kenneth Arrow）的一句话：我们只需行动，并需充分意识到对于诸多可能出现的后果我们并不知情。对那些将实用主义与保守主义和谨慎联系起来的人而言，强调不确定性似乎与他们的初衷相违背。然而，事实上，这两个概念之间是相互联系着的。实用主义者理解力图避免不确定性是不现实的。否认或忽视不确定性的取向，只能导致管理者无视工作的真实环境，阻碍对问题的有效回应。与害怕突然的变化相反，实用主义的管理者欢迎变化并将其视为意料之外的机会。无论在实施全公司范围的主动变革还是制定一项重大的商业决策过程中，这些管理者都懂得利用意料之外的机会中。

营销计划还没有完成，但法尔曼还是推出了 THE PUMP 新产品

Reebok 公司的首席执行官保罗·法尔曼（Paul Fireman）就是一位善于从不确定性中受益的管理者。1989 年欧洲的一个鞋业制造商展销会上，法尔曼对于地板上陈列的商品没有留下什么印象。他注意到寻找新

闻的记者们也对此颇感无聊。法尔曼意识到这种局面为Reebok公司提供了一个机会。如果此时他能拿出某种新的、令人激动的产品来，他便会创造出上佳的新闻效应。THE PUMP是Reebok公司正在研制开发的一种新产品，它采用了一种创新的、膨胀性的技术，可使鞋子适合不同的脚型。法尔曼知道这是一个好故事。但是此时有关这一产品的营销计划还没有完成，许多细节包括价格还有待于进一步推敲。尽管如此，法尔曼还是决定干。他在展销会上推出了THE PUMP产品。

消息一经传出顿时引起轰动。按照法尔曼的说法，狂轰乱炸式的采访不仅为产品开创了潜在的市场机会，同时也有助于公司本身尽快地把产品开发并生产出来。结果，这一产品以创记录的速度被生产出来并取得了巨大的成功。

如果Reebok公司不能及时出货，那么法尔曼的鲁莽将给公司带来巨大的麻烦。当时，就有许多公司在媒体上发表文章讥讽Reebok公司不能履行诺言。但是，法尔曼的行为并非看似的一时心血来潮，他是基于快速然而谨慎的对行业状况、公司能力以及承受极限的评估才做出上述决定的。由于法尔曼了解自身所处的环境，所以能够抓住机会。没有什么适时营销计划能够取得如此好的效果。而任何全公司范围的创新亦不能代替富于现实判断能力的管理者个人。

利用或者无需新型的管理模式，富有成效的管理者总是能创造出一种紧迫的气氛来

美国的管理正处于十字路口。现在必须决定是继续沿用当前的不切实际的方法，还是鼓足勇气正视实用主义的挑战。在管理学院的教学中，有关实用主义复苏的内容是毫无意义的。美国的管理或许仍是从回顾本土的思维方式中收益最多，尤其是从过去的实用主义的成功中收益最多。

“二战”期间美国所取得的一系列不寻常的成功便是这方面的典型例子。飞机在不足两年的时间内被设计和制造出来，并安全地翱翔于战地上空，而今天，这些则须要10年以上的时间；战时，轮船在数周内被制造出来，而今天则需数年。无疑，人们可以历数出无数个在今天看来决不可能而当时却大获成功的案例。类似“二战”的灾难促使人们以一种非常规的实用主义的方式行事。当然，现在要重新寻回同样的状况几乎是不可能的，然而卓有成效的管理者却总是知道该如何制造这种紧急的气氛。利用或者无需新型的管理模式，他们能够创造出一种紧迫的气氛来。

当然，这里我们并不是说新的观点对于管理者而言毫无价值，或者管理者应重视以往的极为有害的官僚主义的做法；相反地，我们要说的是，现在已经到了需要思考管理创新与管理基础之间相对平衡的时候了。如果管理实践中有80次是新的观点一显身手的话，那么余下的90次就应是郑重地来再估价一下管理的责任。

双刃的实用主义者：沙克哈·高斯访谈录

沙克哈·高斯（Shikhar Ghosh）是波士顿咨询集团的合伙人之一，专门从事于创造反应灵敏的组织。直至1988年，他当上了一家网络通讯公司——艾派克斯公司（Appex Corp.），现称为EDS个人通讯公司和电子数据系统分公司的首席执行官。该公司拥有80亿美元的营业额，是信息管理产业中增长最快的公司之一。

作为一名自封的实用主义者，沙克哈·高斯谈到当他还是一名门外汉时就曾向别的公司提出过变革战略，以及当他成为首席执行官时在公司内部展开的变革。他还谈到了作为一名实用主义的管理者，他不断地改进系统本身以维系一个强有力的组织的存在。

问：当实用主义与组织的变革程序相关联时，您是如何界定它的？

答：实用主义的做法在于，不断地在公司目标与各种限制之间形成某种平衡。这里所说的限制可能包括公司的财务、历史、人际关系，以及雇员学习能力等诸多方面。你必须不断地对每一变革程序的目标进行调整以便使其能够被公司学习和消化。

问：你所见过的每一种组织变革时尚是否都与宣传的一样优秀？

答：有很多是非常好的，但通常来说，它们只是针对某一具体方面。如果你将许多变革时尚综合在一个现实的公司中，你将会得到一些非常混乱的结果。就其本身而言，“质量”和“再设计”两项变革都不错，然而当管理大师们将其应用于同一组织中时却颇感艰难。大师们以其作为问题的整体解决方法。而绝大多数管理者则往往从问题的某一方面入手。

绝大多数程序视公司为一部机器，而实际上公司更像一个有机体。一旦你对它做了什么，它便会有所反馈。这样就要求各程序应与这种反馈合拍。

问：您在艾派克斯公司遇到了哪些组织问题?

答：艾派克斯公司没有组织结构。当我刚到艾派克斯公司就任的时候，我召开了一个有 25 人参加的会议，在会上我说，艾派克斯公司需要一些规则，人们应在上午 10 点以前上班，否则就得请假。这时有一个人站起来说道，你有什么权利这样对我们说话?

问：那么您又是怎么做的呢?

答：我实行了一种日本式的环状结构以明确纪律，当然，是在没有失去灵活性及过于等级森严的前提下。我本人处于这一结构的中心，其他人则位于以我为中心的圆环上。行使不同职能的人位于同一圆环上，他们彼此之间的界限是含混的。例如，顾客服务部门的人涉及作业，而作业部门的人又涉

及营销。

这一结构基于日本的肥胖型组织的原理，但我们并没有完全照搬教科书。我们把这一结构现实地设计成了能让我们的人有效地工作的方式上。

问：它是如何有效运作的？

答：我们发现，我们能迅速地对市场变化做出回应；同时，我们较其他许多竞争者更具创新性。但是不久我们又发现，我们在非正式层次上的交流发展得过快。公司里不存在什么标准化的程序，如果有什么工作没有做，也不知道什么人应对其负责。

问：那么，以后怎样了呢？

答：6个月内，我们走到了另一个极端。这一次，我们选择了职能组织模式：部门经理向我汇报，而再下一级主管又向他们汇报。实事求是地说，某种程度上它违背了我们的初衷。尽管通过这一次员工们感受到了结构的必要性，但我们走得有些过头，以至许多工作由于部门间的摩擦而流产。

选择职能型组织的初衷是出于实用的考虑，它向人们提出了一个紧迫的问题，那就是对于程序以及责任感的需要。然而数月之内，艾派克斯公司强化了传统上的官僚主义的象征：缺乏灵活性和反应能力。这里不存在团队，人们变得更注重其职能而非公司的总体目标。

问：那么后来呢？

答：团队。人们在负责同一生产线的职能交叉的团队中工作，这一方法运行良好，直至7个月后，我们发现我们的产品太多了，以至于缺乏足够的管理人才去管理这些团队。

因而我们对公司进行了改组，使团队的概念符合自身的条件。我们加强了团队建设从而使每一个团队负责多条生产线。进而，我们将其转变成自我控制的分部。传统的智者称我们将公司分割得太小了，但实际的情况是，针对我们的需要和限制而言，它是一种实用的选择。

问：对于所有上述变革，你的员工是否在开始时有所迷惑呢？

答：开始的时候，员工们会说：等一等，先别要其他的结构。

但是慢慢地，他们习惯了变革并意识到了它的价值。其后不久，组织结构就变成了人们手中的一种工具，人们可以利用它在组织行为的矛盾中，如灵活性与前后一致性之间寻求某种平衡。每种结构都强调某种行为而忽略另一种，而不断的变革则可以在组织的各种需要中达成某种平衡。当某一程序被取代后，员工们从其中学到的东西却仍旧会跟随着他。慢慢地，人们开始相互了解，并能够理解其他的职能。由于组织一直处于变革之中，人们没有时间在某一结构内形成某种小集团，他们不得不与公司的总体目标保持一致。

问：这么说，您是一个 bricoleur 的管理者喽？

答：是的，我想我是。虽然看起来我每6个月实施一项变革，不过事实上，我们一直在进行变革。我们并不满足于现有的答案。我们不断地对已有的结构进行某些改良。而一旦我们发现将遇到过多的限制，我们便将改革这一结构。当你经常进行变革时，你就会知道没有什么事是一成不变的。你不必在尝试某件事之前就知道所有的答案，你可以进行试验因为目前的结构未必就是“正好的”。

管理就是不断地寻求处理问题的方法，不断地对进程进行调整以使其符合既定的目标和既有的资源局限。而这也就是实用主义：利用现有的资源达到预期的目标。

实用主义的现成答案

管理的观点应当是：

- 对建议必须经过慎重考虑方可采纳；
- 剔除晦涩难懂的专门术语和陈词滥调；
- 依据实际的后果进行判断；依据“本地”和“现在”进行判断；
- 从真正的问题出发；
- 适应特殊的人群和环境；
- 适应变革和未预见到的情况；
- 通过积极的试验进行测试和改进；

● 当东西不再有用时便将其抛弃。

【注释】

[1] "The International Quality Study-Best Practices Report" (Cleveland, Ohio: American Quality Foundation and Ernst & Young, 1992).

[2] Work-Out is discussed in detail in Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making G.E. the World's Most Competitive Corporation* (New York: Doubleday, 1993).

● 当东西不再有用时便将其抛弃。

【注释】

[1] "The International Quality Study-Best Practices Report" (Cleveland, Ohio: American Quality Foundation and Ernst & Young, 1992).

[2] Work-Out is discussed in detail in Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making G.E. the World's Most Competitive Corporation* (New York: Doubleday, 1993).